



NOVA SCOTIA



NEW BRUNSWICK



MANITOBA



BRITISH COLUMBIA



PRINCE EDWARD ISLAND



SASKATCHEWAN



ALBERTA



NEWFOUNDLAND



YUKON



NORTHWEST TERRITORIES

# Decision-Making Processes and Central Agencies in Canada

Federal, Provincial and  
Territorial Practices

Privy Council Office  
Government of Canada



# Decision-Making Processes and Central Agencies in Canada

Federal, Provincial and  
Territorial Practices

Privy Council Office  
Government of Canada

## Canadian Cataloguing in Publication Data

Canada. Privy Council Office.

Decision-making processes and central agencies in Canada : federal, provincial and territorial practices.

Issued also on the Internet.

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: Les processus décisionnels et les organismes centraux au Canada.

ISBN 0-662-63950-2

Cat. no. CP22-62/1998

1. Administrative agencies--Canada--Provinces--Decision-making.
2. Administrative agencies--Canada--Decision-making.
3. Executive departments--Canada--Provinces--Decision-making.
4. Executive departments--Canada--Decision-making.
5. Public administration--Decision-making.
- I. Title.
- II. Les processus décisionnels et les organismes centraux au Canada.

JL86.D4C32 1998

352.3'3'0971

C98-901371-5E

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 1998.

<http://www.pco-bcp.gc.ca>

Print copies available from:

Information and Research Centre

Privy Council Office

85 Sparks Street, Room 1000

Ottawa, Ontario

K1A 0A3

Phone: (613) 957-5153 Fax: (613) 957-5043

[library@pco-bcp.gc.ca](mailto:library@pco-bcp.gc.ca)

# TABLE OF CONTENTS

---

Preface .....	v
CANADA .....	1
ONTARIO .....	13
QUÉBEC .....	29
NOVA SCOTIA .....	45
NEW BRUNSWICK .....	53
MANITOBA .....	65
BRITISH COLUMBIA .....	75
PRINCE EDWARD ISLAND .....	79
SASKATCHEWAN .....	91
ALBERTA .....	105
NEWFOUNDLAND and LABRADOR .....	115
YUKON .....	125
NORTHWEST TERRITORIES .....	133

Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117095901>

## **PREFACE**

The Canadian Cabinet Secretaries agreed at their meeting at Kananaskis, Alberta on June 26-27, 1997, on a project to gather and exchange information on decision-making processes and central agencies of the federal, provincial and territorial governments.

As Clerk of the Privy Council and Secretary to Cabinet of the Government of Canada, I wrote to my provincial and territorial counterparts on July 28, 1997, asking them to provide notes on the practical operations of their respective governments that could provide the basis for a comparative study.

After a preliminary analysis of this material, James Hurley of the Privy Council Office followed up with each Cabinet Secretary's Office to prepare comparable profiles for each province and territory. He was assisted by the following officers of the Machinery of Government Secretariat: Catherine Hawara (Newfoundland, Alberta, the Yukon, British Columbia, Québec, Ontario, the Northwest Territories and Canada), Marie-France Kingsley (Saskatchewan and Manitoba) and Stacey Gillis (Nova Scotia, Prince Edward Island and New Brunswick). Philippe Lajeunesse was responsible for the final editing of the text. Renée Guérette formatted the book.

Draft profiles were prepared for consideration, comment and approval by each government. The results of the exercise are set out in this document which constitutes an initial attempt to set out the decision-making processes and describe central agencies of the federal, provincial and territorial governments in a comparative perspective. Individual profiles respect the wishes of each government with regard to substance and presentation.

This document formed the basis for a discussion of central agencies and decision-making processes by Canadian Cabinet Secretaries at our meeting in Bouctouche, New Brunswick, on June 29-30, 1998. At the meeting, we agreed that it would be useful to make the document available to the public, both to enable Canadians to gain a better understanding of how governments operate in Canada and to stimulate debate on questions of governance.

Governments are continuously reflecting on their organization and methods of operation and changes occur quite frequently. This document provides a “snapshot” of the state of play in the first week of June 1998; changes may have occurred in some jurisdictions since then.

I wish to take this opportunity of thanking my colleagues, the provincial and territorial Cabinet Secretaries, for their invaluable cooperation and support, without which this study could not have been done. We, the Cabinet Secretaries, all gain from this sharing of information. The people of Canada will, I believe, also benefit from its publication.

Jocelyne Bourgon  
Clerk of the Privy Council and  
Secretary to Cabinet

Privy Council Office  
Government of Canada





# CANADA

---

While the executive functions of Canada's parliamentary system of responsible government are vested in the Crown by the Canadian Constitution, in practice these functions are carried out by the Prime Minister and the Cabinet, as long as they enjoy the confidence of Parliament. These two fundamental institutions of parliamentary government are not defined in either the formal Constitution or in law.

## **I      DECISION-MAKING PROCESS**

The formation of the Ministry and the structure of Cabinet decision-making are among the Prime Minister's most important prerogatives. However, not all members of the Ministry are members of the Cabinet: there are currently 28 Cabinet Ministers (including the Prime Minister) and nine Secretaries of State. The position of Secretary of State was created in November 1993, to provide additional support to Cabinet Ministers and the government in meeting the objectives set out by the Prime Minister.

As First Minister, it is the Prime Minister's prerogative to organize Cabinet and Cabinet committee decision-making, establish the agenda for Cabinet business, and designate committee chairpersons to act on his behalf. There are currently four Cabinet committees:

- the Cabinet Committee for the Economic Union (17)<sup>1</sup>;
- the Cabinet Committee for the Social Union (12);
- the Special Committee of Council (9); and
- the Treasury Board (6).

The Prime Minister may also choose to constitute *ad hoc* Cabinet committees whenever it is necessary.

Cabinet decision-making is led by certain key statements on government policy and priorities: the Speech from the Throne provides Cabinet with a policy framework, and the Budget exercise, culminating in the tabling of the Estimates, establishes the fiscal framework. These frameworks provide for the overall direction of the government and shape the work of Cabinet committees.

---

<sup>1</sup> The figure appearing in parentheses indicates the number of Cabinet Ministers who are members of the committee.

In the longstanding tradition of Cabinet government, only Ministers among the members of the Government caucus attend meetings of the Cabinet and its committees. Secretaries of State are sworn as Privy Councillors, as are Ministers, and may be invited to accompany their portfolio Minister to a Cabinet or Cabinet committee meeting. Parliamentary Secretaries may not do so as they are not members of the Ministry and are not sworn to the Privy Council. The Prime Minister decides whether exceptions are to be made to these conventions. The Secretary to Cabinet attends Cabinet meetings and other officials attend as required.

Generally, Cabinet business consists of proposed actions aimed at implementing the government's agenda, items of special urgency, parliamentary business, political issues, the review of senior appointments, and any other matter of general concern to Canadians or the government.

Issues are normally brought forth by a Minister in the form of a memorandum to Cabinet which is tendered to the appropriate Cabinet committee after it has been circulated to all Ministers. The Prime Minister expects issues to be dealt with at the committee stage: Cabinet is not used to air introductory or preliminary factors to the issue at hand. It is the Deputy Ministers' responsibility to ensure that affected departments are adequately informed in advance of the issues before Cabinet. In other words, the bulk of collective ministerial deliberations take place in committee; the Cabinet committee reports are subject to confirmation by Cabinet. This allows Cabinet to concentrate on priority issues and broad policy and political concerns. Ministers are not asked to vote on the various items; once discussions have taken place and Ministers have expressed their views, the Prime Minister calls for consensus. Once a decision has been reached, it is recorded and communicated throughout the government.

## **II     THE PRIME MINISTER'S OFFICE**

The Prime Minister is supported directly by two organizations within his portfolio. The Prime Minister's Office, is comprised of the Prime Minister's personal and political staff. The Privy Council Office, serves as the Prime Minister's public service department and as secretariat to the Cabinet and its committees. While these two organizations differ greatly in their respective roles and mandates, they are sensitive to the need for consultation and coordination in their efforts to best serve the Prime Minister and the Cabinet.

The precise role of the Prime Minister's Office varies according to the personal style and preferences of the Prime Minister in office, and its organization is left entirely to his discretion. The present Prime Minister's Office, under the direction of the Chief of Staff, is composed of politically-oriented staff members; they are not public servants.

The Prime Minister's Office provides advice and support to the Prime Minister, as leader of the political party forming the government, on priorities, political strategy and tactics, and political dimensions of policy initiatives. It is organized to ensure national political liaison with Ministers, caucus and the party in general. The Prime Minister's Office supports the Prime Minister in his role

as a Member of Parliament and handles all constituency matters. A team of advisers is also responsible for briefing the Prime Minister on the main affairs concerning the development of Canadian society and the international community.

The support functions of the Prime Minister's Office include budgeting the Prime Minister's time, coordinating the Prime Minister's agenda and travel, and preparing correspondence.

### **III CENTRAL AGENCIES**

In the exercise of their authority, the Prime Minister and the Cabinet are supported both by line departments and by central agencies. These central agencies play a key role in the successful formulation and implementation of government policies and programs by overseeing interdepartmental mechanisms of information-sharing, consultation and coordination. They are expected to provide integrated advice and support to the Prime Minister and the Cabinet on government-wide issues and concerns.

#### **1. Privy Council Office**

The Privy Council Office directly supports the Prime Minister across the full range of his responsibilities as head of government. Under the leadership of the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, the Privy Council Office serves as the Prime Minister's public service department and secretariat to the Cabinet and its committees.

In support of the Prime Minister's responsibility to ensure the proper and effective functioning of government, the Privy Council Office provides advice on such matters as the broad organization of government, the appointment of individuals to key positions and the mandates of these senior office holders.

As Cabinet secretariat, a role formalized by Order in Council in 1940, the Privy Council Office is responsible for the smooth operation of the Cabinet. This responsibility entails not only providing secretariat support to the Cabinet and the Cabinet committees, but also providing advice to the Prime Minister on the general structure of the decision-making process. The Privy Council Office provides Cabinet and its committees with the support required to prepare for and conduct meetings: it arranges meetings, circulates agendas, distributes documents, provides advice to the chairperson of each committee on agenda items, and records Cabinet minutes and decisions. The Privy Council Office manages the flow of business to ensure that the decision-making process functions according to the standards set by the Prime Minister.

The Privy Council Office plays a key role in the elaboration of government policy, supporting the Prime Minister in providing leadership and direction to the Government. This role also involves coordination. The Privy Council Office must work closely with line departments, as well as with the Prime Minister's Office, the Treasury Board Secretariat and the Department of Finance to ensure that new proposals are consistent with the Government's overall objectives and policies, and that all affected interests have been consulted. Once a decision is reached by Cabinet, the Privy Council Office ensures that it is communicated to the affected departments and oversees its effective implementation.

The Privy Council Office also provides leadership and coordination in the federal government's relations with the provincial and territorial governments. These responsibilities include undertaking liaison with provincial and territorial governments, providing advice on constitutional issues and policy initiatives in light of federal-provincial relations.

The amendments to the *Public Service Employment Act* passed in December, 1992, confirmed in law the responsibility of the Clerk of the Privy Council as "head of the public service". In that capacity, the Clerk is responsible for the quality of expert, professional and non-partisan advice and service provided by the public service to the Prime Minister and the Cabinet. As the most senior Deputy Minister, the Clerk of the Privy Council communicates a vision and a strategic direction for the public service through leadership in the Deputy Minister community. Deputy Minister weekly meetings, Deputy Minister Task Forces, the Coordinating Committee of Deputy Ministers (CCDM) and the Committee of Senior Officials (COSO) are used by the Clerk as means to lead the planning process and to reflect the values of a renewed public service.

The Clerk of the Privy Council is also responsible for conducting performance evaluations of the Deputy Ministers. The Clerk first meets with the Deputy Ministers to discuss their objectives for the upcoming period, at the end of which, Deputy Ministers must prepare a self-assessment of their performance. They are asked to comment on specific areas such as the results they have achieved against the objectives and priorities they had previously identified, the key elements contributing to their success (e.g., their leadership style), and their contribution to the corporate agenda. The Clerk meets with the Minister to seek feedback on the performance of the Deputy, the department and the management team overall. The Committee of Senior Officials (COSO) then meets to discuss and assess the performance of the Deputies based on all the collected input. COSO is composed of the Deputy Ministers of all central agencies, as well as certain Deputy Ministers of line departments who serve on a rotational basis. The final performance ratings are approved by the Prime Minister.

Officers of the Privy Council Office are frequently recruited from line departments and serve within the Privy Council Office for a time, following which they undertake new responsibilities elsewhere in the public service. This type of recruitment allows for the professional development of the public service. Recruited officers bring their unique experience and expertise to the work they perform within the Privy Council Office. When these officers leave the Privy Council Office, it is with a better appreciation of the workings of the central decision-making process and the vital inter-relations that must be considered when developing programs or administering operations.

As described in 1971 by Gordon Robertson, then Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet: “The Prime Minister’s Office is partisan, politically oriented, yet operationally sensitive. The Privy Council Office is non-partisan, operationally oriented, yet politically sensitive. What is known in each office is provided freely and openly to the other if it is relevant or needed for its work, but each acts from a perspective and in a role quite different from the other.” Mr. Robertson’s appraisal of the relations between these two organizations remains an accurate assessment of their daily interactions. Despite the important differences in their mandates, the Prime Minister’s Office and the Privy Council Office work in close collaboration to provide the Prime Minister and the Cabinet with high quality advice that takes into account both political and operational considerations.

Consultation mechanisms are in place to facilitate the coordination of advice that is provided to the Prime Minister by the Privy Council Office and the Prime Minister’s Office. The Prime Minister has daily meetings with his Chief of Staff and the Clerk of the Privy Council. During these meetings, the Prime Minister is apprised of the issues of the day that must command his attention; he also raises issues and provides direction. These meetings provide the Chief of Staff and the Clerk with the opportunity to assess both the political and operational considerations that underpin these issues.

## **2. Treasury Board**

The Treasury Board is a committee of Cabinet established by law and composed of six Ministers responsible for the management of government expenditure and human resources in the public service. The Treasury Board is supported in these responsibilities by the Treasury Board Secretariat. While the Department of Finance is responsible for establishing general policy on government revenues and expenditures, the Treasury Board oversees the management of the budget and credits. It also plays a coordinating role in the preparation of the expenditure budget. According to the *Financial Administration Act*, the Treasury Board can deal with any question concerning financial management, giving it authority over departmental budgets, expenditure, financial commitments, revenue, accounts, personnel management, and all the principles governing the administration of the public service. In sum, the Treasury Board is the employer and general manager of the public service.

## **3. Department of Finance**

The Department of Finance is the second central agency with a coordinating role to play within the decision-making process. The Minister of Finance is responsible for the government’s macroeconomic policy, including tax policy and tax expenditures. It is through the Budget exercise that the Minister of Finance establishes a fiscal framework within which the government’s expenditure management system can operate effectively.

Through close collaboration and consultation, the Department of Finance and the Treasury Board Secretariat ensure the cohesion and effectiveness of the decision-making process. These two agencies, through the Privy Council Office, provide the Prime Minister and Cabinet committees with advice on policy, related funding issues, and the economic impact of proposals before Cabinet. The Department of Finance, in supporting its Minister, maintains a broad socioeconomic analytical capacity.

#### **IV EXPENDITURE MANAGEMENT SYSTEM (EMS)**

The Treasury Board Secretariat and the Department of Finance are the front runners in the implementation of the Government's Expenditure Management System (EMS). The EMS effects an ongoing review of spending patterns designed to identify opportunities for reallocation of resources to higher priority programs. It allows for better long-term strategic planning and the adjustment of programs and services to available resources through the implementation of departmental Business Plans. The EMS fosters more fiscal responsibility by departments and other government agencies.

In developing the Budget, the Department of Finance will draw upon the results of the Budget consultation process and the advice from policy committees of Cabinet on government priorities and new initiatives. The Minister of Finance will advise on fiscal and expenditure targets, and, working in close concert with the President of the Treasury Board, on expenditure reallocation and reduction options.

The departmental Business Plan is also an important feature of the EMS. In their respective Business Plans, departments are responsible for determining how existing programs must change in order to meet expenditure targets and new government priorities. The Business Plans are intended to extend beyond the traditional review and approval of expenditure authorities to an integrated, strategic view of department-wide resource management that encompasses the human, financial and technological implications of operating current and future programs.

#### **V STAFFING OF THE FEDERAL PUBLIC SERVICE**

##### **1. Public Service Commission**

The Public Service Commission is responsible for the administration of the *Public Service Employment Act*. The Commission ensures that staffing in the public service is carried out in accordance with merit and fairness, and without discrimination. In carrying out its role in ensuring that qualified candidates are appointed, the Public Service Commission reports to Parliament. The Public Service Commission consists of a President and two other members appointed by the Governor in Council.

The Commission is responsible for the recruitment, selection and appointment of qualified persons to and within the public service. In order to meet the personnel needs of government departments and agencies, the Commission maintains active recruitment programs across Canada. The Commission conducts cyclical reviews of departments acting under delegated authority to ensure that staffing policies are implemented. The Commission provides impartial means of recourse for challenging appointments and for dealing with employee complaints. It is also responsible for delivering some staff training and development programs.

On June 4, 1998, the Prime Minister announced the creation of The Leadership Network, a new horizontal organization within the Prime Minister's portfolio. It will support the collective management of Assistant Deputy Ministers and assist leaders at all levels of the public service to meet the ongoing challenge of renewal.

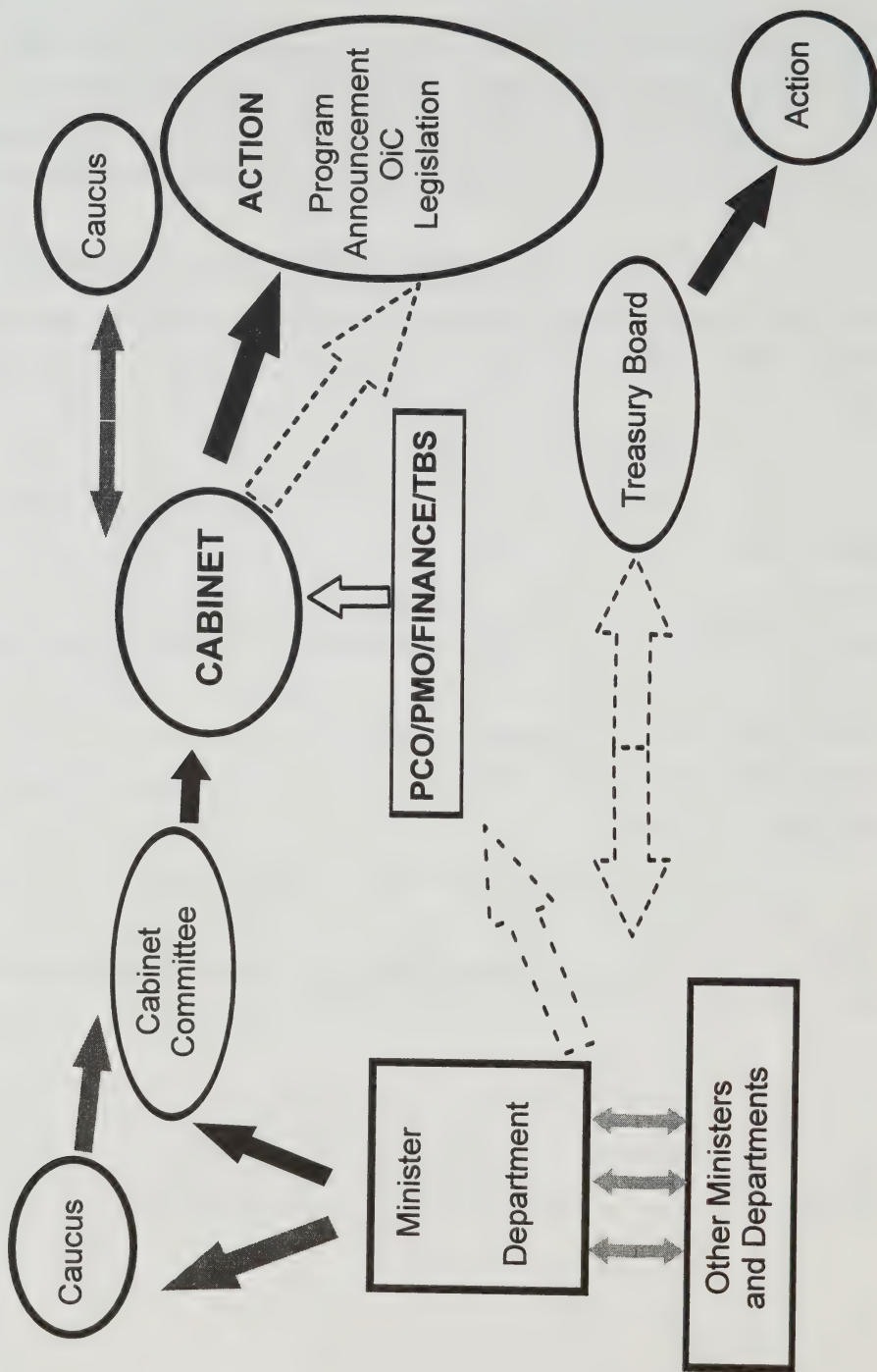
## **2. Governor in Council Appointments**

Governor in Council appointments are made to a wide range of positions, including the most senior level of the Public Service. Many of these are very demanding, requiring extensive work and difficult decisions.

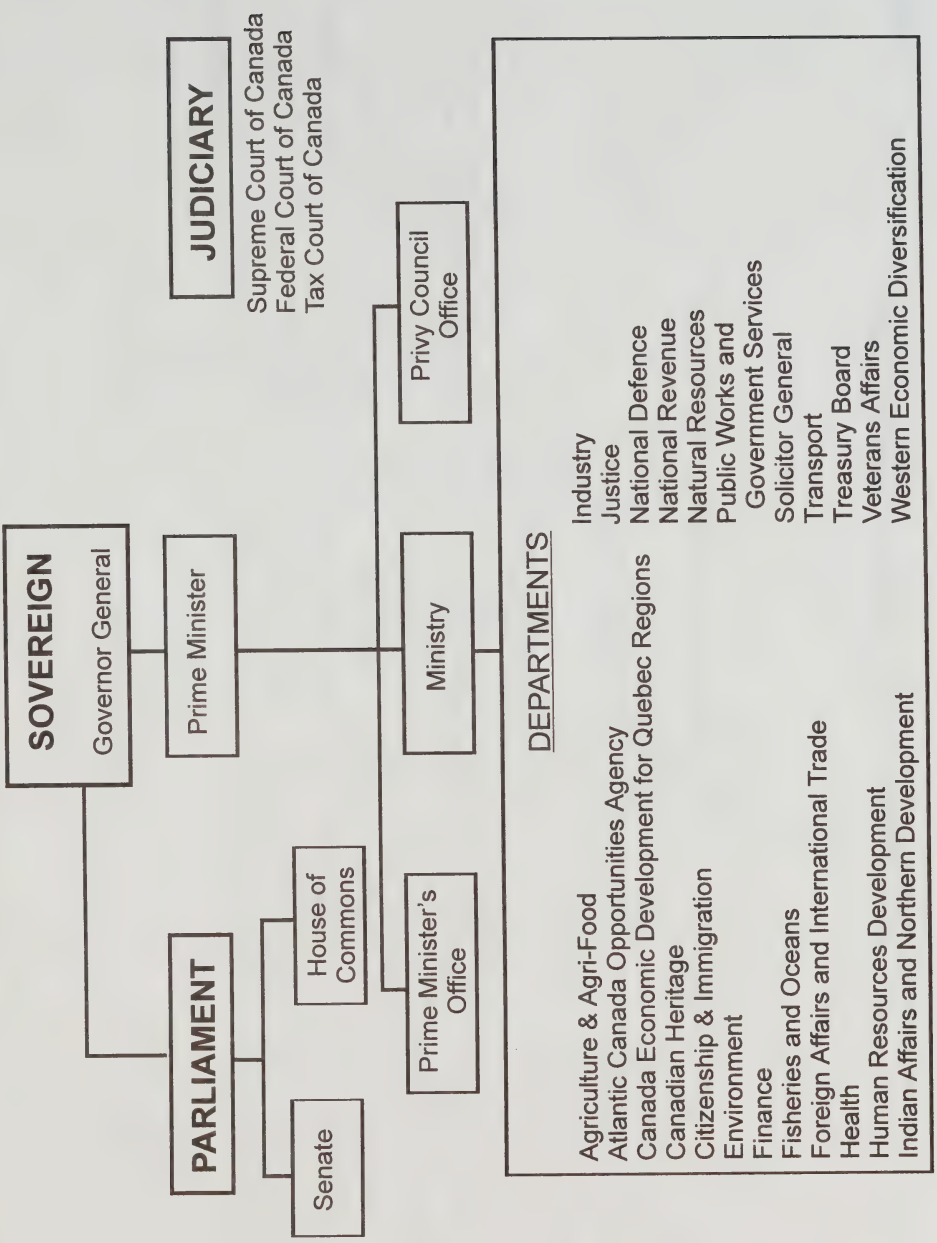
Appointments by the Governor in Council are those made by the Governor General on the advice of the Queen's Privy Council of Canada represented by Cabinet and are handled through a distinct process which recognizes the Prime Minister's prerogative to coordinate or determine all appointments. The Prime Minister is supported by the Director of Appointments within the Prime Minister's Office who, in consultation with Ministers' offices, is responsible for identifying high calibre candidates who could be considered for such an appointment. For certain appointments, including Deputy Ministers and Associate Deputy Ministers, the Prime Minister is advised by the Clerk of the Privy Council.

The Privy Council Office plays a supporting role to both the Prime Minister's Office and the Clerk of the Privy Council on Governor in Council appointments, and works cooperatively with the Director of Appointments in identifying vacancies and interviewing potential candidates. The Privy Council Office ensures that statutory and procedural requirements are met, and advises on issues of feasibility, remuneration and conditions of appointment.

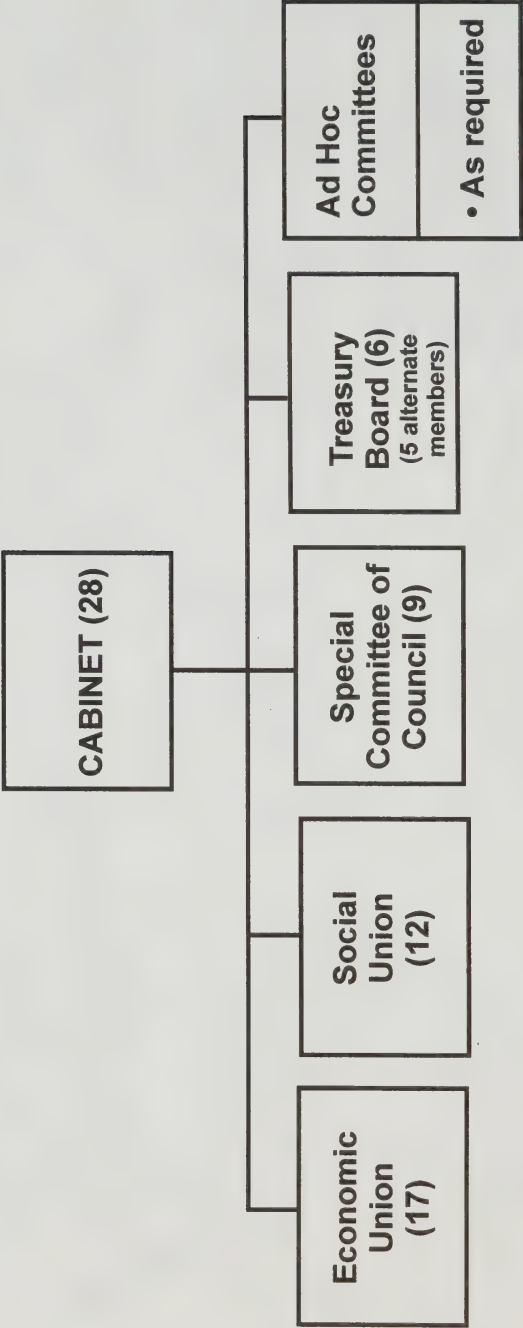
## How Issues Move Through Cabinet



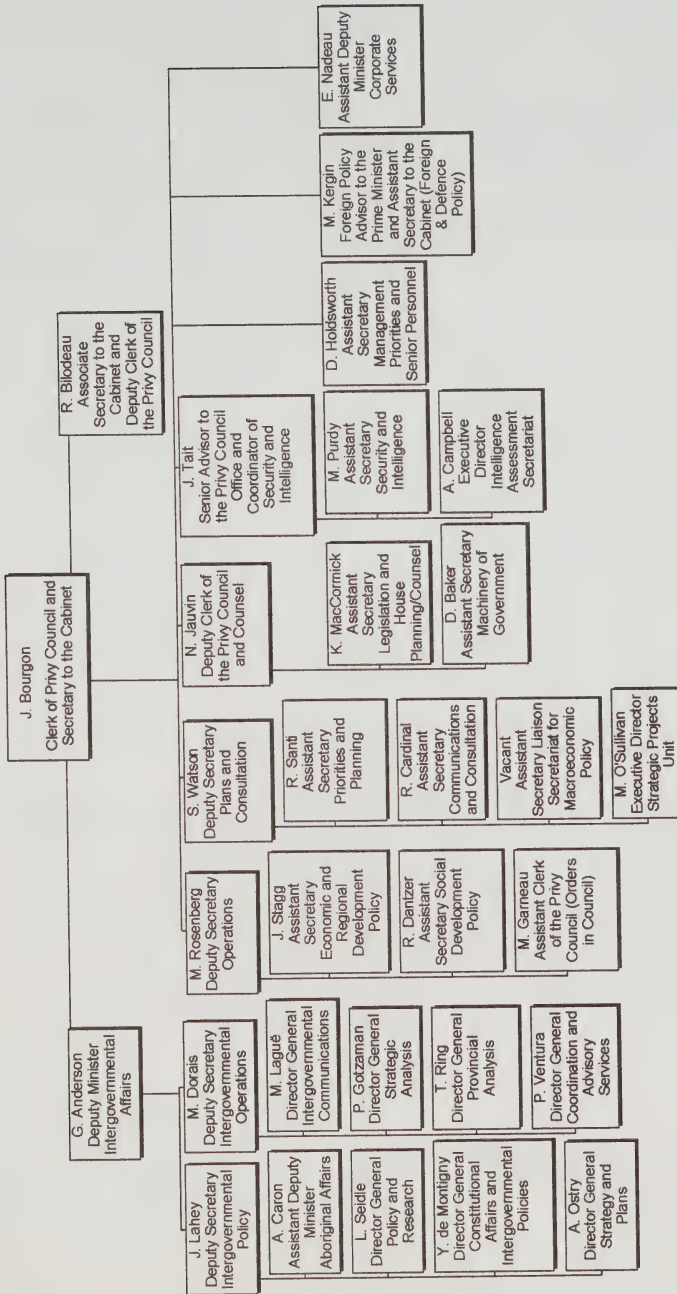
# The Structure of the Federal Government



Structure of Cabinet Committees



# Privy Council Office





# ONTARIO

---

## I DECISION-MAKING PROCESS

The formal decision-making process in Ontario is centred on the Executive Council, commonly known as the Cabinet. The Cabinet committee system provides a political structure and process for managing the numerous and complex decisions requiring Cabinet approval.

Cabinet committees may be established by legislation or at the direction of the Premier or Cabinet. Existing Cabinet committees are:

- Policy and Priorities Board (7)<sup>2</sup>;
- Management Board (7);
- Cabinet Committee on Legislation and Regulations (6/3);
- Cabinet Committee on Privatization (5);
- P&P Sub-Committee on Who Does What Implementation (8/2);
- P&P Sub-Committee on Policy Coordination (7/3);
- P&P Sub-Committee on Jobs and the Economy (8/2); and
- P&P Sub-Committee on Federal-Provincial Issues (9/2).

The **statutory committees** (i.e., Policy and Priorities Board and Management Board) consist exclusively of Cabinet Ministers, with membership limits imposed by legislation. The **non-statutory committees** consist primarily of Ministers, but may also include parliamentary assistants. **Parliamentary assistants** are playing an increased role within the decision-making process: they sit on the policy committees and may carry legislation in the Legislative Assembly. In accordance with the principle of collective responsibility, parliamentary assistants swear **an oath of secrecy** in order to foster frank and open ministerial deliberations. Appointments to Cabinet committees are made at the Premier's discretion, or, for statutory committees, through an Order in Council.

---

<sup>2</sup> The first figure appearing in parentheses indicates the number of Cabinet Ministers who are members of the committee; the second figure indicates the number of parliamentary assistants, where appropriate.

In addition to the membership of parliamentary assistants on Cabinet committees, the **government caucus** as a whole also participates in the decision-making process. There are weekly meetings of the caucus, during which caucus members review legislation before it is introduced in the Legislative Assembly. Cabinet has established several commissions composed of caucus members to examine specific issues and make recommendations to Cabinet. In addition, ministries may also consult the various caucus advisory committees whose mandates cover a wide range of ministerial issues. Finally, caucus retreats are invariably held in parallel to the Cabinet retreats, and occasionally, caucus members are invited to attend Cabinet retreats.

There are 130 members of the Legislative Assembly; 82 sit on the Government benches, of whom 23 are Ministers (including the Premier). Currently, 12 parliamentary assistants sit on the various non-statutory Cabinet committees.

## **1. Cabinet and Cabinet Committees**

**Cabinet** is established under the *Executive Council Act* and consists of the Premier and Ministers, including Ministers without portfolios. It makes all key policy, financial, resource, and statutory decisions of government. The Secretary of the Cabinet and the Deputy Clerk are usually in attendance. Ministerial officials, however, are rarely invited to attend, unless a specific presentation is required.

Cabinet decisions are recorded in Cabinet minutes, which are approved and signed by the Secretary of the Cabinet, and then provided to Ministers and Deputy Ministers directly affected by the decision.

The **Policy and Priorities Board** is responsible for setting the government's strategic policy agenda and establishing the government's fiscal framework. As the primary Cabinet committee dealing with policy decisions, P&P reviews the majority of Cabinet submissions, as well as the reports of P&P sub-committees, and makes recommendations to Cabinet for final approval.

The Government has established a number of **P&P sub-committees** to provide advice on specific issue areas. The sub-committees review these issues in depth and, for those that are to proceed to Cabinet for decision, produce a report with recommendations that is first reviewed by the Policy and Priorities Board.

These sub-committees are not standing policy committees, but are time-limited and focused on specific sets of issues. Accordingly, the number and mandates of the sub-committees will vary over time as new priority areas and corresponding sub-committees emerge and existing sub-committees fulfil their mandates and are discontinued.

Membership of sub-committees include Ministers and parliamentary assistants. No prescribed limits on the number of members exist. Deputy Ministers generally attend and participate in discussions. Where scheduled items substantially involve a ministry whose Minister is a not sub-committee member, the Minister and Deputy Minister are generally invited to attend.

The **Cabinet Committee on Legislation and Regulations** (LRC) considers and makes recommendations to Cabinet on draft legislation, draft regulations, petitions to the Lieutenant Governor in Council, and certain Orders in Council. This committee is the forum for dealing with the majority of statutory decisions.

With respect to legislation, the Cabinet submission underpinning the draft bill is first reviewed by P&P and Cabinet. LRC then reviews the draft legislation to ensure that it reflects the Cabinet minute and is technically correct. In addition, LRC reviews the policy and implementation issues raised in the detailed drafting and not specifically addressed by the Cabinet minute, which tends to be written at a higher policy level.

Most regulations proceed directly to LRC for policy, implementation and technical review. Where they have substantive policy or financial/resource implications, they must first be reviewed by P&P or Management Board respectively. Regulations are developed by ministries working with the Office of Legislative Counsel, whose role includes verifying their legal appropriateness.

The **Management Board of Cabinet** is the committee that decides how the government runs its operations and manages the public service. Under its legislated mandate, the Board reviews and approves ministerial estimates, in conjunction with the annual business plan/allocation process, to be submitted to the Legislature. The Board is also responsible for approving all financial, human resource management and administrative management policies through directives and guidelines.

The Management Board also acts on behalf of the Government as employer on issues between the Government and its employees and their bargaining agents, which includes collective bargaining.

The **Cabinet Committee on Privatization** was established in August, 1996 to oversee the implementation of the Government's plans for considering the privatization of government-owned businesses as a means to ensure better service for less cost.

## **2. The Formal Policy Process**

The formal policy process is comprised of five distinct stages:

**Setting the Policy Agenda.** Most policy issues are identified through periodic policy planning exercises, initially involving ministries and central agencies, and culminating in Cabinet's approval of a strategic policy agenda. The desired product and timing for items on the policy agenda are conveyed to ministries which are then accountable for producing the required Cabinet submission.

**Policy Development.** The responsible ministry develops the policy proposal in consultation with Cabinet Office and the Premier's Office, consulting with other ministries with an interest in the issue, and following the format and process for a Cabinet submission.

**Policy Review.** Cabinet Office schedules the item on the agenda of one of the Cabinet policy committees (P&P only, or a P&P sub-committee and then to P&P for policy review). A Minister signs the Cabinet submission. The ministry prepares a Cabinet committee presentation to accompany the Cabinet submission. The Minister or ministry representative presents highlights and a proposed course of action to the committee, which in turn makes recommendations to Cabinet for final approval.

**Policy Approval.** At Cabinet, the Premier and Ministers can express their views on an initiative fully and frankly in the process of finalizing the decision. Ministry officials are rarely invited to attend. Under the doctrine of collective responsibility, all decisions taken by Cabinet are supported by all Ministers. The convention of Cabinet confidentiality protects discussions in Cabinet from public disclosure, except where a public statement is expressly authorized.

**Implementation Approvals.** Approved policy items with financial or staffing implications return to the ministry for preparation of a Management Board submission for further financial and administrative review. Once approved by Management Board, the proposal proceeds to Cabinet for confirmation.

## **II CENTRAL AGENCIES**

Central agencies coordinate and support the Cabinet decision-making system as well as policy, fiscal, and workforce planning. In Ontario, the three key central agencies are Cabinet Office, the Management Board Secretariat and the Ministry of Finance. The Premier's Office also serves as a central agency.

### **1. Premier's Office**

The structure and functions of the Premier's Office, as well as its mandate, depend to a large degree on the wishes of the Premier. Composed of political staff members, the Premier's Office is headed by the Principal Secretary. In general, the Premier's Office provides political advice and serves as the primary liaison with Ministers' staff.

All matters pertaining to the constituency of the Premier are handled by the Premier's Office. The Premier seeks political advice from his Office, which includes advice pertaining to communications strategies in keeping with the objectives set out by the Premier.

## **2. Cabinet Office**

Cabinet Office is headed by the **Secretary of the Cabinet**. The Secretary of the Cabinet is the most senior public servant in the public service of Ontario and has four fundamental responsibilities:

- as **Clerk of the Executive Council**, the Secretary of the Cabinet oversees the operation of the Cabinet decision-making system on behalf of the Premier, conveys Cabinet decisions to Ministers and Deputy Ministers and ensures that these decisions are implemented, and ensures that the agenda of Cabinet and its committees supports the government's priorities;
- as **the Premier's Deputy Minister**, the Secretary of the Cabinet provides advice and support to the Premier on a full range of matters, and oversees the performance of each Deputy Minister on behalf of the Premier;
- as **head of the public service of Ontario**, the Secretary of the Cabinet ensures effective and efficient management, operation and organization of the public service, and implements longer-term strategies with respect to the future shape and mandate of the public service; and finally; and
- as **Deputy Minister of Cabinet Office**, the Secretary of the Cabinet is accountable to the Premier for the delivery of Cabinet Office's mandate.

As the Premier's ministry, Cabinet Office provides advice and critical analysis to the Premier in support of his role as President of the Executive Council of Ontario. In fulfilling its mandate, Cabinet Office manages the decision-making structures of the Ontario government, ensuring that they are effective, efficient and well-organized. Cabinet Office works with Cabinet and its policy committees to establish an agreed upon policy agenda and overall priorities. It is also responsible for providing administrative and secretariat support for Cabinet and its committees.

Cabinet Office supports the Secretary of the Cabinet in the exercise of her responsibilities as head of the public service by overseeing the general operation of the public service. The Secretary of the Cabinet plays a pivotal role in shaping the future of the public service of Ontario, a fundamental component of her mandate. The Secretary of the Cabinet oversees the current reform of the public service.

#### **a) Support for Cabinet and Cabinet Committees**

For the most part, Cabinet Office is responsible for overseeing support to Cabinet and its committees. Managing the decision-making structures of the Ontario government, ensuring they are effective, efficient and well-organized, is a core business of the central agency. To this end, Cabinet Office plays a pivotal role in providing secretariat support, strategic agenda management, quality control over materials presented to committees, and planning Cabinet retreats.

Cabinet Office provides the full range of secretariat and administrative supports for Cabinet: setting the Cabinet meeting schedule, managing and preparing the Cabinet agenda, arranging meeting logistics, attending Cabinet, recording and distributing the Cabinet minutes. Similarly, Cabinet Office provides ongoing secretariat support to the Cabinet Committee on Legislation and Regulations, the Policy and Priorities Board and its sub-committees.

The Premier or Cabinet may from time to time wish to establish special Cabinet committees or working groups to focus government efforts on a priority area. Cabinet Office facilitates and coordinates these projects and provides ongoing secretariat support.

#### **b) Policy Function of Cabinet Office**

Given the heavy policy agenda of the Ontario government, and the constraints imposed by both the availability of committee time and the capacity of the legislature, Cabinet Office works closely with the Premier's Office on **strategic agenda management** to develop proposals for the Government's strategic policy priorities over the mid-term and to devise the legislative agenda (in consultation with the Government House Leader's Office). Cabinet Office and the Premier's Office review and prioritize agendas for the Cabinet and its committees based on these priorities and communicate the government's policy priorities to the ministries.

To ensure the quality of briefing and decision-making documents, Cabinet Office plays an important role by working with the ministries to ensure that a range of options and objective analysis is presented to Cabinet committees, and that interministerial consultation occurs prior to Cabinet review. Cabinet Office reviews draft Cabinet submissions, seeks direction from the Premier's Office and ensures that policy proposals reflect the approach and priorities of the government.

Cabinet Office policy staff provide the Premier with advice and critical analysis on policy issues as they move through the decision-making process by sharing information regularly with the Premier's Office about policy initiatives under development by ministries, related to communications issues and emerging critical issues. The policy staff brief the Premier on major issues prior to P&P meetings highlighting strategic issues, interministerial considerations and fiscal implications. The staff also prepares briefing notes for members of Cabinet committees that look at issues from a corporate or strategic perspective and provide a means to focus discussion on key decision points.

Cabinet Office liaises with its central agency counterparts (i.e., Management Board Secretariat and the Ministry of Finance) to ensure the government's strategic policy and legislative agenda is integrated with planning processes and with decisions dealing with fiscal and resource issues. Also, by working closely with line ministries, Cabinet Office can ensure that effective interministerial consultation takes place; where necessary, the Office can act as a mediator. Once a decision has been reached by Cabinet, Cabinet Office is responsible for communicating this decision to all affected ministries and for facilitating its implementation.

In addition, Cabinet Office liaises with the Government House Leader's Office to provide a link between the Government's policy-making and legislative processes in support of the development and implementation of a legislative agenda that balances the Government's priorities and available time in the House for legislation.

The coordination of linkages between Cabinet and the Lieutenant Governor represents another of Cabinet Office's areas of responsibilities. In this regard, the functions of Cabinet Office relate to the Lieutenant Governor's responsibilities for signing Orders in Council and Regulations recommended by Cabinet, receiving annual reports and authorizing legislative proclamations, and special events or activities such as the swearing-in ceremony for a new Government, the Speech from the Throne, signing the Order in Council and writs for by-elections and general elections.

#### **c) Cabinet Office and the Premier's Office: Consultation Mechanisms**

A close working relationship exists between Cabinet Office and the Premier's Office to ensure that the Premier receives a complete range of information and advice, and that the two offices provide consistent direction to ministries. Formal meetings are held weekly between officials from the Premier's Office and Cabinet Office in order to discuss agenda items for Cabinet and its committees, as well as policy issues of special interest to the government. Also, the two offices hold an annual session intended to coordinate the government's priorities for the coming year.

### **3. Ministry of Intergovernmental Affairs**

The **Policy and Priorities Board Sub-Committee on Federal-Provincial Relations** serves as the key forum for reviewing policy relating to intergovernmental relations. The sub-committee meets on an as needed basis (e.g., prior to a First Ministers' Conference). Its mandate is to support a consistent and coherent strategic approach to federal-provincial issues and negotiations and make recommendations to Policy and Priorities Board on these matters.

The range of intergovernmental relations involve virtually every Ontario ministry with its federal counterpart, but the two key coordinating ministries are Intergovernmental Affairs and Finance.

The **Ministry of Intergovernmental Affairs** functions as a separate ministry and is not affiliated with Cabinet Office. Its Deputy Minister maintains the same reporting relationship to the Secretary of the Cabinet as deputies in other ministries.

The ministry has responsibility for developing corporate strategies, providing advice, and gathering information to help the government conduct Ontario's relations with the federal government and other provinces. More specifically, the ministry provides strategic policy advice to the Minister, the Premier and Cabinet on national unity, including advice on constitutional issues.

Ontario's participation in First Ministers' meetings, Annual Premiers' Conferences, and other major intergovernmental meetings is organized and coordinated by the Ministry of Intergovernmental Affairs. The ministry liaises with other provincial governments and the federal government, and monitors key policy files with respect to these governments' respective positions. Finally, the ministry works in close collaboration with other Ontario ministries in order to provide them with advice and assistance with respect to Ontario's intergovernmental policy objectives.

The **Ministry of Finance** also plays a key role in the management of Ontario's intergovernmental relations. In this capacity, the ministry oversees Ontario's financial relationship with the federal government and other provinces. It represents Ontario's interests at federal-provincial meetings and provides expert advice to Ontario ministries negotiating agreements with the federal government. More specifically, the ministry's functions in this regard include analysing the current federal fiscal policies, forecasting all federal transfers to Ontario, analysing other provinces' budgets and preparing fiscal comparisons between Ontario and the other provinces and the federal government.

#### **4. Management Board Secretariat**

The Management Board Secretariat (MBS) is responsible for managing the Ontario government's financial, human, physical and technological resources and assets. It provides strategic advice to support the decision-making of the Management Board of Cabinet. The Ontario Realty Corporation is housed within the Management Board Secretariat.

In fulfilling its mandate, the MBS provides administrative and secretariat support to the Management Board of Cabinet. It coordinates and monitors the annual business planning and allocations process across government, as well as the in-year and multi-year capital and operating expenditures, human resources, accommodation and information technology plans. The MBS provides the Management Board with advice on the financial, human resource, accommodation and information technology implications of proposals under review.

As the government's representative in its role as employer of the public service of Ontario, the Management Board Secretariat sets management policies, guidelines and accountability frameworks, and leads any major restructuring project undertaken by the government of the day.

The MBS is also responsible for providing advice and assistance to ministries in a manner that promotes good financial practices across government. Mechanisms are put in place by the Management Board Secretariat to measure the Government's performance and to hold ministries accountable for meeting performance standards.

## **5. Ministry of Finance**

In its role as a central agency, the Ministry of Finance provides the Minister of Finance, Cabinet and its Boards and committees with advice and assistance in setting and achieving the government's fiscal plan, taxation and economic policies. In fulfilling its mandate, the ministry establishes and implements tax policy, as well as undertakes the overall planning, monitoring and management of Ontario's fiscal plan (e.g., projected budget deficit, operating and capital expenditures and revenue). The ministry has responsibility for the preparation of the Budget and the multi-year expenditure and revenue forecasts. It develops and coordinates the major expenditure-reduction strategies required to meet fiscal targets.

In addition, the Ministry of Finance provides Cabinet and the government in general with analysis of strategic macro and micro economic, demographic, labour, sectoral and regional issues.

The Ministry of Finance also coordinates the Ontario government's efforts in identifying initiatives that could be better undertaken by the private sector, other levels of government or in partnership with other service providers. Within the ministry, the Privatization Commission provides support to implement the government's privatization efforts. It is made up of staff seconded from the public service and the private sector.

Among the Privatization Commission's central functions are its responsibility to provide administrative and secretariat support to the Cabinet Committee on Privatization, and to coordinate and manage the privatization review process. The Commission also provides advice on the policy, financial and resource implications of privatization candidates under review. More generally, the Commission coordinates the overall privatization strategy, and develops and articulates the government's privatization review objectives and criteria.

The Ministry of Finance includes the former Ministry of Revenue and Financial Institutions, as well as the Ontario Financial Authority.

## **6. Central Fiscal Management and Allocation of Resources**

Ontario's annual fiscal and business planning cycle is a shared responsibility of the Ministry of Finance and Management Board Secretariat. The Ministry of Finance develops the Fiscal Plan, including an expenditure strategy that addresses key priority areas, the pressures and cost-drivers in the system as well as the province's revenue outlook and resulting deficit or surplus.

Management Board Secretariat runs the Business Planning and Allocations process, which is a comprehensive, integrated process of Cabinet level decision-making on ministerial strategic directions, core businesses, non-tax revenue, and operating and capital allowances.

The cycle begins when Cabinet and Policy and Priorities Board confirm the Government's strategic priorities both for the longer term and for the upcoming fiscal year. In early summer, the Ministry of Finance drafts proposals on fiscal strategies that reflect the economic environment and support the Government's strategic priorities. These are reviewed by P&P around mid-summer and are subsequently confirmed by Cabinet.

In the early fall, the Ministry of Finance develops options for a multi-year Fiscal Plan, and after successive rounds of refinement over several months, the Fiscal Plan is finalized. Preparations then begin for the Business Planning process: the Ministry of Finance prepares a government-wide non-tax revenue strategy for Cabinet consideration while the Management Board Secretariat prepares an allocations strategy for approval by the Management Board, returning to the Board within several weeks for approval of proposed preliminary allocations.

While ministries are provided with tentative spending levels called "preliminary allocations" for their capital and operating multi-year programs as early in the fall as possible, formal launch of the Business Planning process comes when Cabinet approves the recommended preliminary allocations in late fall or early winter. The Management Board Secretariat issues the business planning and allocations instructions for ministries, and ministries have approximately one month to update their Business Plans and detail how they intend to achieve their multi-year allocations and revenue targets.

Depending on the timing of the Cabinet approval of preliminary allocations, the Management Board Secretariat, with input from the other central agencies, begins its analysis of the revised ministerial Business Plans in late December or early January. Cabinet Office reviews associated policy and legislative issues in consultation with the Premier's Office, and the Ministry of Finance analyses and provides comments on fiscal and accrual accounting issues.

In late January or early February, the Management Board and Cabinet reviews and approves the Business Plans and Allocations for each ministry based on recommendations from the central agencies.

During this phase, the Ministry of Finance begins the Budget preparation process, including pre-Budget consultations, drafting Budget papers, speeches, legislation. Ministries begin preparing the Printed Estimates pro forma, based on Business Plans and Allocations approvals by the Management Board of Cabinet.

Following pre-budget consultations and Cabinet approval of ministerial spending plans, the Minister of Finance tables the annual Budget in the legislature. The Budget outlines the Government's fiscal and economic priorities for the upcoming year.

The Printed Estimates are tabled in the legislature 12 sessional days after the Budget is announced. Ministries prepare the Estimates Briefing Books which provide detailed explanations of proposed ministerial expenditures. The Estimates Briefing Books must be delivered to the Government House Leader within ten days after the tabling of the Printed Estimates.

The Standing Committee on Estimates analyses the business plans and allocations/estimates of selected ministries over the summer and fall, reporting to the legislature by the third week in November. The Concurrence Debate follows. The culmination of the allocations process is the passing of the *Supply Act* in the legislature which formally authorizes ministries to spend public funds.

In the meantime, ministries prepare for spring publication of their Business Plans, with guidance from Cabinet Office and the Management Board Secretariat. Consultations on the published Business Plans occurs during the summer months, and provides ministries with important feedback for consideration during next year's process.

The financial cycle begins again when Management Board Secretariat commences in-year monitoring of government-wide expenditures on April 1. This allows sufficient time to implement any necessary corrective actions to achieve the Fiscal Plan. Public reporting on the Government's achievement of its fiscal objectives is provided by the Ministry of Finance through quarterly reports, interim actuals provided in the Budget and Public Accounts published in September of the following year.

## **7. Civil Service Commission**

The Civil Service Commission monitors the government's performance as an employer, especially with regard to preserving the merit principle and promoting corporate values.

Since the delegation of its human resource management functions to Management Board Secretariat, the Commission continues to operate as a tribunal. The tribunal carries out the regulation-making and adjudicative powers which, in law, cannot be delegated.

More specifically, the Commission sets regulations relating to a wide range of human resource management issues affecting salaries, classifications, recruitment, benefits and hours of work. The Commission approves appointments to and assignments within the public service, and more generally, considers a wide variety of staffing and recruiting actions.

The Civil Service Commission's members are salaried OPS civil servants at the Deputy Minister level. The Commission is chaired by the Secretary of Management Board of Cabinet.

Executive and leadership training is provided by the Centre for Leadership, housed within Cabinet Office. The Centre is also responsible for managing the performance review system.

**a) Appointment to the Senior Levels of the Public Service**

The Senior Management Group (SMG) is composed of three levels: the senior managers, the Directors and the Assistant Deputy Ministers. Deputy Ministers make up a distinct category.

Ministries first determine whether a vacancy can be filled by a senior manager within the ministry who is under surplus or job-threatened notice. If the vacancy cannot be filled in this way, the ministry must post the vacancy. For Director and ADM-level vacancies, the opportunity must be posted service-wide. For senior manager-level vacancies, the ministry retains authority to determine the area for posting the opportunity.

The **Executive Development Committee** (EDC) recommends, and the Civil Service Commission approves, all assignments at the ADM-level. The EDC is composed of seven Deputy Ministers serving on a rotational basis and headed by the Secretary of the Cabinet. Deputy Ministers have delegated authority for approving assignments at the senior manager and Director levels. In exceptional circumstances, the Executive Development Committee may exercise its discretion to directly place an SMG employee laterally into a position within a ministry or across the public service.

Deputy Ministers are appointed by the Lieutenant Governor in Council. Candidates are recommended to the Premier by the Secretary of the Cabinet.

**b) Performance Evaluations**

Performance management is a key component of the Human Resources Plan for Senior Managers. It provides a mechanism to link individual actions to corporate business plans. The program has been designed to strengthen the linkage of individual activities to the achievement of corporate and ministerial business plans and goals.

The members of the leadership group are held accountable, in their own performance agreements, for ensuring that performance management takes place. Performance management plans focus on improving organization processes and structure, as well as people's performance. And there is recognition, reward and consequences for performance and non-performance against established measures.

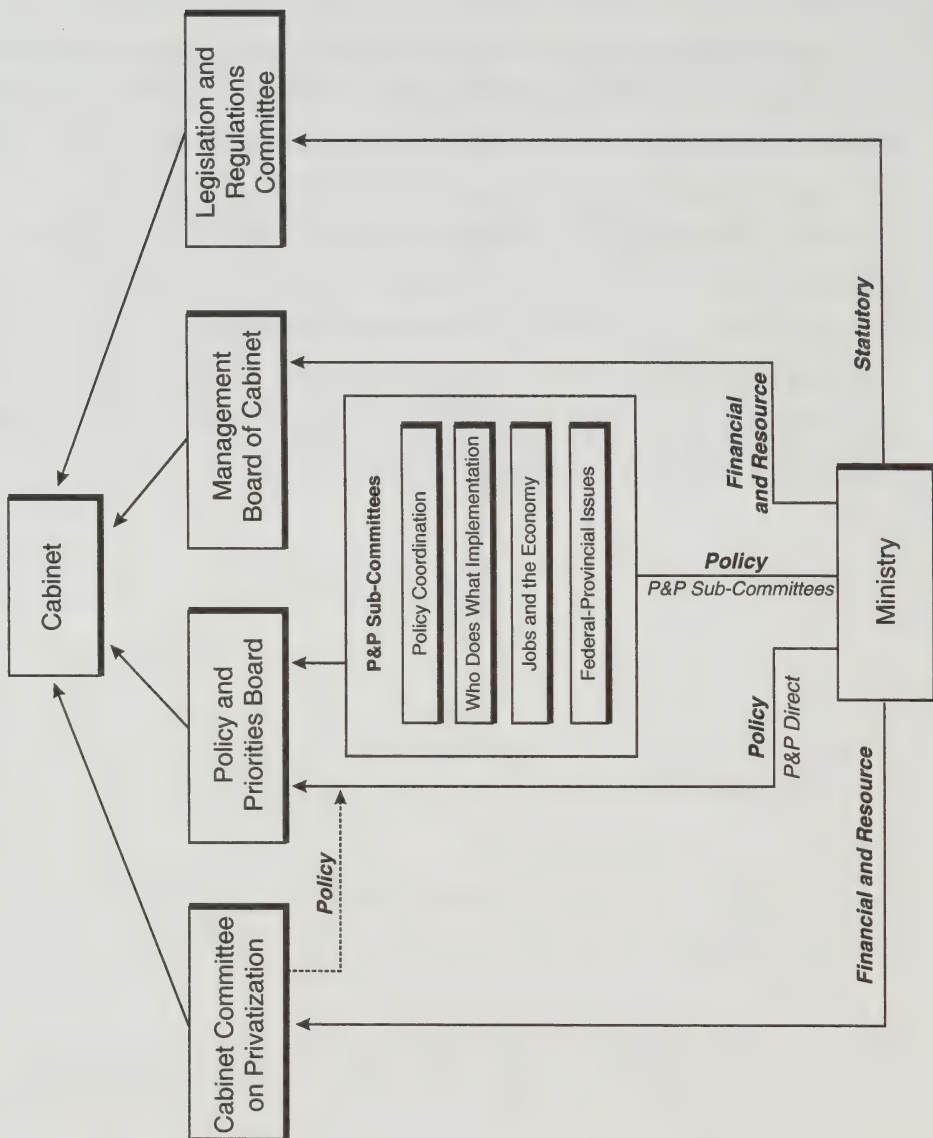
The performance management cycle is linked to the annual business planning cycle. Any adjustments made to the business plan would effect a corresponding adjustment to individual performance contracts.

The supervisor and the individual senior manager are jointly responsible for the annual formal review and assessment. Each ministry has the flexibility to design its own process around review and assessment, and determine the sources that may contribute to the formal review and assessment.

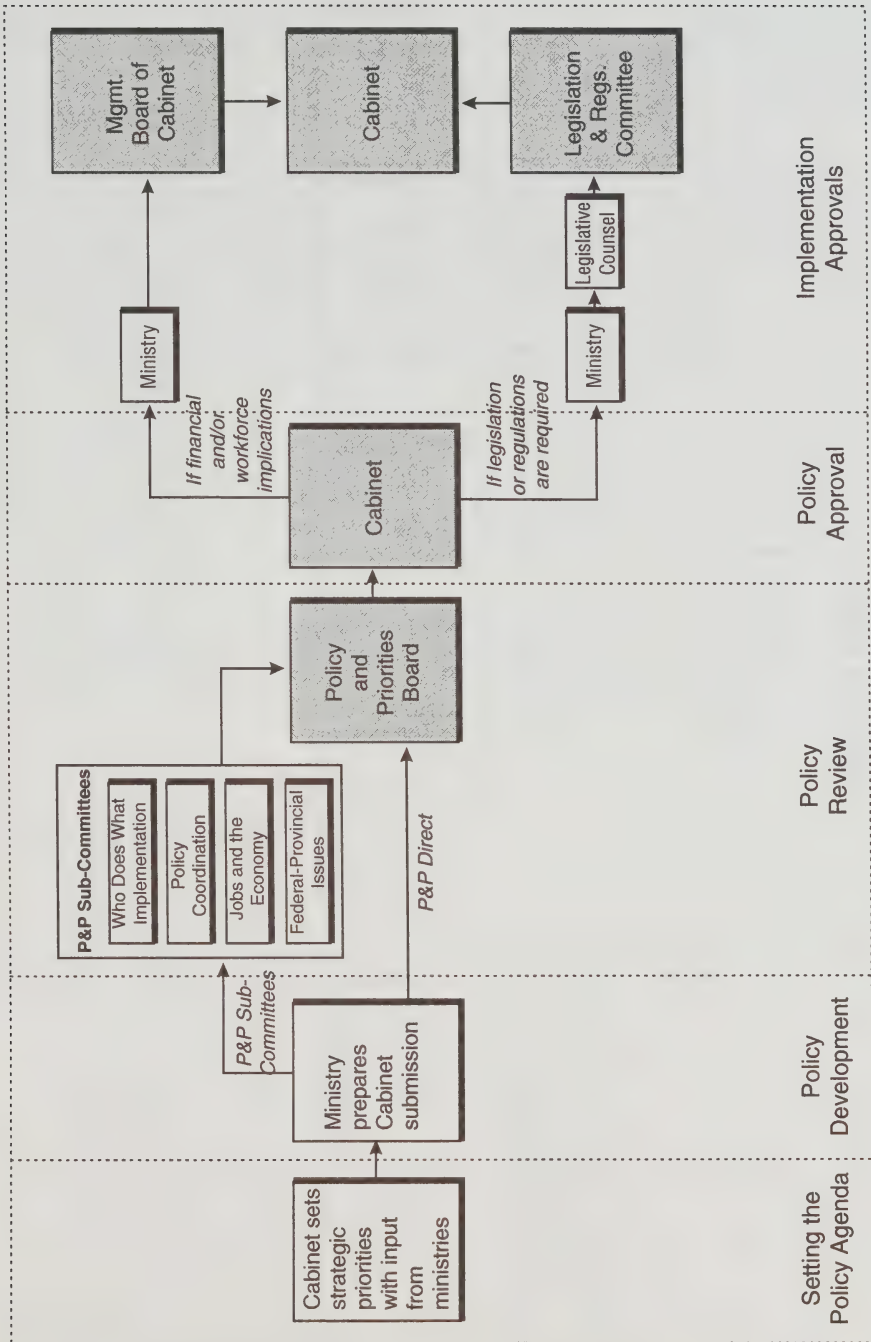
To manage the challenges ahead, it is critical that the public service has the ability to attract and retain private and public sector executives to assume leadership positions in the government. To achieve this objective, compensation levels must be competitive with comparable jobs in the large public sector organisations and reward public servants for performance based on results.

The Government of Ontario has also instituted the Incentive Award System which is based on corporate, ministerial and individual performance. Not only must the individuals meet or exceed key commitments outlined in their performance agreement, but the ministry must achieve a threshold of performance before the award program is funded. This threshold is determined annually by the Premier and Cabinet based on financial measures and policy priorities. The ministry's performance is measured against its achievement of key corporate objectives. The Secretary of the Cabinet, in consultation with the Premier, assesses the ministry's overall senior management performance in achieving its business plan. The sum of all individual awards must not exceed the ministry's incentive pool allocation. The Secretary of the Cabinet reviews and approves evaluations and distribution, by level, within each ministry.

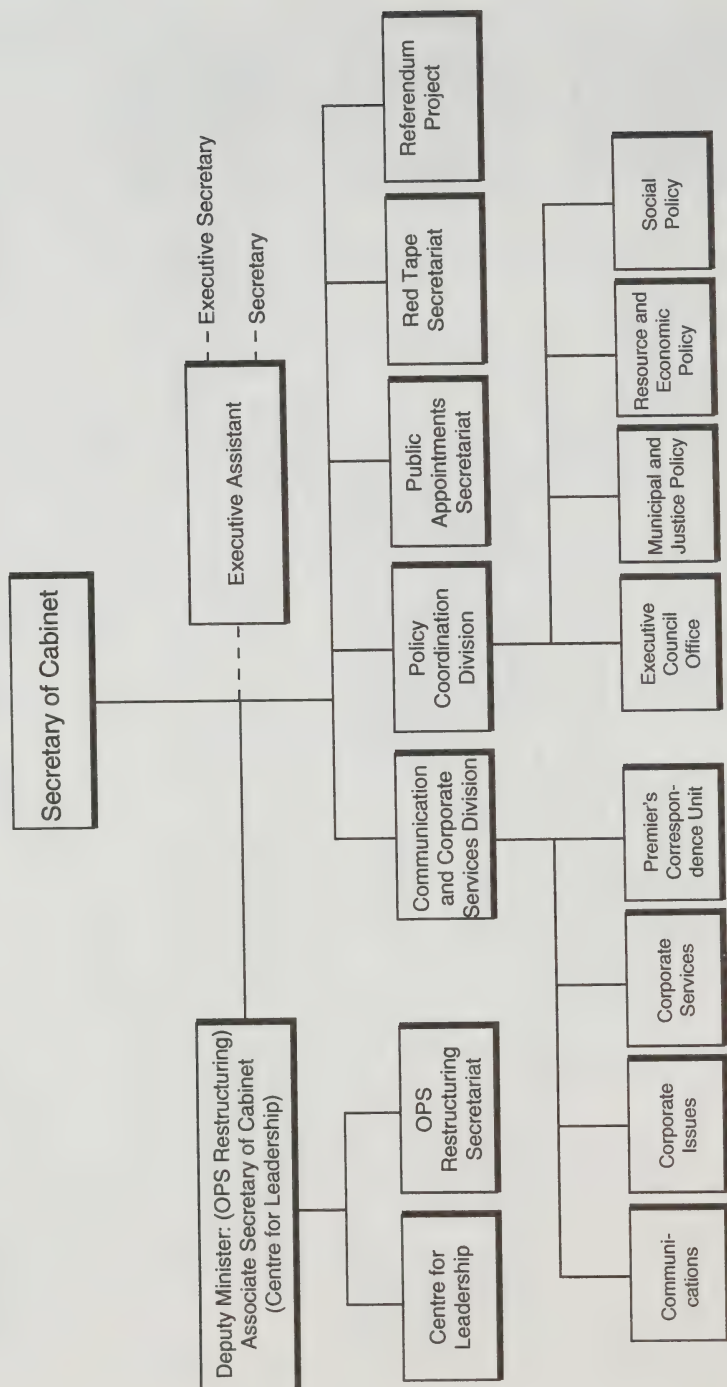
## Cabinet Decision-Making System



# Overview of Policy Process



# Cabinet Office



## I DECISION-MAKING PROCESS

In Quebec, Cabinet is at the heart of the decision-making process. As the main decision-making body of government, the Cabinet, chaired by the Premier, assumes responsibility for the overall direction of the government, the enforcement of laws and the administration of the state. This body is responsible for the activities that are essential to the proper management of the state. Cabinet is made up of Ministers, Ministers of State and Ministers responsible for various sectors. Cabinet is responsible for, among other things, approving bills and draft regulations, setting out a financial framework, establishing policies and programs, coordinating the activities of departments and agencies and appointing senior officials and heads of public corporations and agencies.

The Premier has chosen not to assign Ministers their responsibilities through a mandate letter. Rather, the Premier communicates his expectations to Ministers at a meeting, either before or after their appointment to Cabinet. Once (during his inaugural address to the National Assembly), Premier Parizeau announced specific objectives concerning each Minister's portfolio, but this has not become a practice.

To enhance its planning and coordination efforts and make government activities more efficient and consistent, Cabinet has struck three Cabinet committees. While these committees differ in nature, their missions complement one another. The main purpose of the Cabinet committees is to prepare major strategies and debate important policy and budgetary issues:

- the Priorities Committee (10)<sup>3</sup>;
- the Treasury Board (5); and
- the Legislation Committee (6).

Cabinet also has **four standing committees**, which are charged primarily with coordinating government activities -- mainly those taken by Ministers in their respective sectors:

- Cabinet Committee on Regional and Territorial Affairs (16);
- Cabinet Committee on Education and Culture (6);
- Cabinet Committee on Employment and Economic Development (10); and
- Cabinet Committee on Social Development (9).

---

<sup>3</sup> The figure in parenthesis indicates the number of Ministers on the committee.

Any Minister wishing to bring a matter before Cabinet must do so by means of a **Memorandum** whose form and content meet the requirements set out by Cabinet. Before being tabled at a Cabinet session for decision, a Memorandum may have to go through several stages to enable Cabinet members to make the most appropriate and informed decisions possible.

The Memorandum must first be submitted to the **General Secretariat of the Executive Council**. The Secretary General can submit any Memorandum received by his office to a Cabinet committee, a secretariat of the Office of the Executive Council or any department concerned by the subject for an opinion. The committee, secretariat or department that is asked to review the matter has two weeks to respond. The opinions and recommendations are usually submitted to the committee that will be considering the Memorandum. Only once all the required opinions and recommendations have been issued can the Memorandum be forwarded to Cabinet. However, one week must elapse from the time they are received before the Memorandum can be submitted to Cabinet.

A Memorandum is considered ready to be submitted to Cabinet once the Office of the Secretary General has received all the requested opinions and analyses and it is complete, from an administrative point of view. Naturally, a Memorandum will not make it onto the Cabinet agenda until all the difficulties it poses in terms of ministerial coordination have been ironed out. In this regard, the role played by the Cabinet coordinating committees is a crucial one, since it is up to these committees, and more specifically their chairpersons and secretaries, to ensure the consistency of the government's policies and actions and to resolve the differences that might arise between the Ministers concerned by the Memorandum in question. The Cabinet committees submit recommendations to Cabinet as to the appropriateness of moving ahead with a file and as to the substance of that file.

Once a Memorandum is placed on the agenda of a Cabinet session, it is usually discussed at that session -- unless the Minister submitting it is absent. For Cabinet to take a decision, the members must arrive at a consensus. In the absence of such a consensus, the Premier usually suspends debate to allow a period of reflection, further work on the file or additional consultations. Once a session is concluded, the Secretary General sees to it that a record of the Executive Council proceedings is prepared and that any decisions are acted on.

In the event that a decision involves tabling a bill in the National Assembly, the Office of the Secretary General sends the decision, along with the Memorandum which prompted it and the text of the accompanying bill, to the Legislation Committee, which ensures the bill's legal and legislative consistency. The committee also considers harmonizing the bill with all applicable Quebec legislation. Lastly, it looks at the proposed legislation's suitability in terms of the objective, the bill's complexity, scope and consequences from a legal point of view, and the simplicity/quality of the wording. The Legislation Committee also ensures that the bill conforms to the decision taken by Cabinet.

In addition, the committee confirms that all the stages of the process for developing the bill in question have been completed and that any required consultations have in fact been held. Once the committee completes its review of the bill, the committee secretary forwards it to the unit in the National Assembly responsible for translating and printing it. In order to be printed, Cabinet bills require the written approval of the Premier or chairperson of the Legislation Committee.

This approval process generates enhanced ministerial solidarity around government projects and holds each Minister accountable for the intersectoral implications of the actions he or she plans to take. The emphasis is on better advance coordination in developing the major issues to be tabled at Cabinet. The process enables the concerned Minister to adequately brief certain colleagues on the problem, the issues and the expected effects of his or her project.

Only Cabinet members sit on the various Cabinet committees. Backbenchers do not sit on these committees, nor do they attend Cabinet meetings. Although they have no direct role to play in the decision-making process, they can nonetheless influence the government indirectly, through standing commissions of the National Assembly. These commissions can examine issues as they see fit. Moreover, when Cabinet proposes to table a rather sensitive bill in the National Assembly, it makes sure to consult caucus beforehand.

The government has several means at its disposal to assess its policies and programs. Cabinet retreats enable the executive branch to examine the government's achievements and prepare for the coming session of the National Assembly. These retreats are followed by caucus retreats, during which the same issues will be raised and debated. This forum gives caucus an additional tool with which to influence the decision-making process. In addition, each political party organizes annual general councils at which the members usually formulate very specific recommendations on government policy directions and issue their assessment of the government's conduct. Ministers make it a point to maintain a strong presence at these general councils.

In the same vein, the Priorities Committee engages in a multi-year review exercise orchestrated by the Priorities Committee Secretariat to assess government policies and programs. These assessments can sometimes lead to summits, which are convened to take stock of the situation, analyse the assessments and reach agreement on the approaches to take for the coming years.

Currently, the National Assembly has 125 members, 74 of whom are Government members. Cabinet is composed of 23 Ministers, including the Premier. In addition, some backbenchers occupy the position of parliamentary assistant or chair a standing commission of the National Assembly.

## **II     CENTRAL AGENCIES**

The primary responsibility of the Office of the Executive Council is to assist the Premier and Cabinet in managing the affairs of the state. The Office is led by the Premier and reports to him through the Secretary General. The decision-making process is also supported by the Office of the Premier and Treasury Board.

## **1. Office of the Premier**

The Office of the Premier of Quebec, headed by the Chief of Staff, is comprised of employees chosen by the Office.

The Office of the Premier advises and supports the Premier in his role as leader of the political party forming the Government. It ensures liaison with Ministers and members without ministerial portfolios and sees to it that the party machinery runs smoothly. The Office of the Premier advises the Premier on overall strategies, as well as on major initiatives undertaken by the Government. The Office of the Premier has no official role to play in the appointment of Deputy or Assistant Deputy Ministers. The Chief of Staff does, however, play an unofficial role in this regard when it comes to important appointments.

The support functions of the Office of the Premier include allocating his time, coordinating his schedule and travel, and preparing his correspondence.

## **2. Office of the Executive Council**

As the chief public servant of Quebec, the Secretary General and Clerk of the Executive Council is responsible for the operation of the General Secretariat and carries out, in respect of the General Secretariat and the Office of the Executive Council, the functions assigned to the Deputy Minister of a department.

The Secretary General and the General Secretariat for which he is responsible are charged with providing Cabinet and its committees with the administrative support services they need to function. He ensures liaison between the Executive Council, its committees, departments and agencies. Accordingly, all the units comprising the Office of the Executive Council come under his authority.

The Secretary General also acts as Clerk. As such, he heads up a technical support administrative unit charged with processing the draft orders to be adopted by Cabinet.

### **a) Priorities Committee Secretariat**

The Priorities Committee is supported by a team that helps it carry out its functions efficiently. This advisory role is assumed by the Priorities Committee Secretariat, under the direction of an Assistant Secretary General.

The Secretariat's role is not to carry out research projects or to take the place of the departments and agencies. Programming expertise lies (and must remain) in the departments. Consequently, responsibility for developing a triennial departmental strategic plan rests entirely with the departments, whose task it is to propose the appropriate means (policies, programs) for meeting

government objectives. It is also their responsibility to mobilize their partners and client groups in developing their strategic plan in order to help them contribute to the objectives that have been set.

The Secretariat performs the following tasks:

- proposes to the committee a plan and work methods enabling it to adequately examine the issues for consideration and reach a consensus on aspects that are deemed to be important;
- provides the committee with data, information, analyses and proposals aimed at facilitating its work;
- helps the committee diversify its advisory sources, both for obtaining information and defining approaches;
- prepares economic and social development indices, making it possible to compare Quebec with other developed societies and measure the impacts of the Government's actions; and
- supports the departments in developing their strategic plan by informing them of the Priorities Committee's decisions and consensus opinions on the nature of the Government's actions, the amount of resources to allocate to these actions and the approaches proposed.

#### **b) Coordinating Committees Secretariat**

The four Cabinet coordinating committees receive support from a secretariat led by Assistant Secretaries.

The Secretariat, in its dealings with each of the chairs of the committees it supports, is charged with:

- preparing a summary of the Memoranda, analyses and opinions issued by the various administrative entities concerned (Treasury Board, Department of Finance, and the departments and secretariats concerned);
- determining the degree to which these policy proposals or proposed interdepartmental measures conform to the strategic plans approved by the Priorities Committee;
- assessing the interdepartmental and intersectoral coherence of the actions proposed in the Memoranda brought to its attention; and
- facilitating, where needed and at the request of the chair of the Cabinet coordinating committee concerned, conciliation between the departments involved.

### **c) Legislation Secretariat**

The Legislation Committee is assisted in its work by a dedicated section of the General Secretariat. This Secretariat, comprising a small number of advisors and support personnel under the direction of an Associate Secretary General, sees to the preparations and organization of the committee meetings and prepares the minutes of the proceedings, which are transmitted to Cabinet if necessary.

In more general terms, it analyses the Memoranda or bills that are to be submitted to the committee and sees to it that the activities involved in developing these bills, in the departments and the Statutes Office of the Justice Department, are carried out according to a timetable allowing the Government to implement its legislative agenda. It coordinates the revision of the bills that the Government plans to table in the National Assembly and ensures an institutional link with the National Assembly units in charge of translating and printing the bills.

### **d) Senior Appointments Secretariat**

Reporting to an Associate Secretary General, this Secretariat is responsible for, among other things, senior appointments.

As such, the Secretariat is charged, in conjunction with the Premier and the responsible Ministers, with seeking out and recommending candidates for positions staffed at the Government's discretion, such as Deputy Ministers, Assistant and Associate Deputy Ministers and agency heads and members. This responsibility also includes career management for government administrators within the meaning of the *Public Service Act* (their development, determination of their remuneration and other working conditions) as well as for Chairpersons, Vice-Chairpersons, Secretaries and members of agencies.

It also is charged with analysing the various questions pertaining to the organization of senior management positions in the various departments and agencies. Lastly, it advises and supports the Secretary General on matters concerning the application of the code of conduct and ethics governing senior public servants.

### **e) Deregulation Secretariat**

This Secretariat, which operates under the responsibility of an Associate Secretary General, is charged primarily with ensuring the implementation of the policy on regulatory activity. Basically, this consists in tightening the process for developing government regulations, asking departments and agencies to prepare their triennial regulatory review plans in accordance with the policy in effect, analysing the content of these plans, reporting to Cabinet and ensuring follow-up. It is also responsible for reviewing bills and draft regulations in light of the provisions of the regulatory policy, as well as recommending measures to reduce red tape in the application of acts and regulations that affect businesses and individuals and encouraging their adoption by departments and agencies.

**f) Economic and Employment Summit Secretariat**

Under the responsibility of an Associate Secretary General, this Secretariat is charged with supporting, in terms of content, liaison and logistics, the follow-up mechanism overseen by the Premier and seeing to the execution of job creation projects emanating from the Summit by coordinating the actions of the departments and agencies and coordinating the liaison with outside organizations responsible for promoting the social economy. It also provides the necessary support to the advisory committee established in connexion with the \$250 M fund to combat poverty through labour market integration. It also ensures, in conjunction with departments and Cabinet committees, follow-up on the government policies and actions growing out of the Summit, other than reforms to public services.

**g) Government Agencies Secretariat**

This Secretariat was established in October 1997 to oversee implementation of the recommendations of the Task Force on Government Agency Review.

Operating under the responsibility of an Associate Secretary General, the Secretariat is charged primarily with ensuring the application of government decisions on government agencies, providing the government with proposals concerning the recommendations contained in the Task Force report that have yet to be followed up on, and developing expertise as to the operation of government agencies.

**h) Economic Projects Coordination Centre**

This Centre operates under the responsibility of an Associate Secretary General. The Centre's mandate consists primarily in following up on and ensuring the implementation of the job creation projects that grew out of the Summit in sectors other than the social economy, referring, where applicable, economic development projects whose direct coordination is not its responsibility to the appropriate departments and units, and ensuring their follow-up. It must support the proactive strategies proposed by the departments with a view to seeking investments or promoting private or partnership projects in sectors where their implementation would have structuring effects on economic activity, and it must monitor changes in these projects.

**i) Administrative Reform Branch**

The Branch is charged with advising the Secretary General on the implementation of various reforms aimed at enhancing the effectiveness and efficiency of the Quebec public service.

**j) Secretariat of the Order of Quebec**

The Secretariat of the Order of Quebec is responsible for laying the groundwork for the Government to name individuals to the Order of Quebec, as provided for in the *Act respecting the Ordre national du Québec*.

## **k) Canadian Intergovernmental Affairs Secretariat**

Under the authority of the Minister for Canadian Intergovernmental Affairs, this Secretariat provides the Government of Quebec with support and advice in the area of Canadian intergovernmental relations. It ensures coherence of action on the part of the Government of Québec in its dealings with the federal and provincial governments. The Secretariat reports to an Associate Secretary General.

It is also responsible for coordinating the internal trade file. In conjunction with departments and agencies, the Secretariat takes part in the proceedings of Canadian intergovernmental conferences and helps develop and negotiate agreements with the federal and provincial governments.

The Secretariat is responsible for the network of Quebec offices in Canada that ensure, within their respective territories, links with federal and provincial stakeholders. It also coordinates activities relating to Quebec economic and trade promotion in Canada. The Secretariat oversees the Government's relations with Canada's Francophone and Acadian communities and manages, in cooperation with the departments and other Quebec stakeholders, the program of financial support for partnerships between Quebec and Canada's Francophone and Acadian communities. Lastly, the Secretariat negotiates and implements cooperation agreements with governments or agencies in certain provinces.

## **l) Aboriginal Affairs Secretariat**

Under the responsibility of an Associate Secretary General, this Secretariat provides the Minister for Aboriginal Affairs with the expert advice and support he needs to carry out his mission.

Specifically, the Secretariat's mandate comprises the following:

- coordinate the Aboriginal activities of departments and government agencies;
- assume responsibility for developing government policies that are to apply to the Amerindian and Inuit communities;
- provide the Aboriginal community with general information and publicize the relevant government policies to the Quebec population as a whole; and
- conduct the negotiation of comprehensive agreements in cooperation with the departments concerned, advise the departments on the negotiation of sectoral agreements and oversee implementation of the agreements concluded.

### **m) Administration Branch**

The Administration Branch provides the Office's various administrative units with human, materiel, financial and computer resource management services, as well as communications management services. It also acts as the Office's mouthpiece in its dealings with central agencies.

### **n) Consultation Mechanisms**

There is no official mechanism for consultation between the Office of the Premier and the Office of the Executive Council. Each week, the Secretary General and the Director of the Office of the Premier get together to discuss the Cabinet meeting agenda; occasionally, the Premier attends this informal meeting.

## **3. Treasury Board**

Treasury Board is a standing committee of Cabinet. In creating Treasury Board, the National Assembly introduced a mechanism for monitoring the use of Quebec's resources and taking charge of administrative policy development.

Treasury Board's authorities are set out in the *Financial Administration Act*, the *Public Service Act*, the *Act respecting the process of negotiation of the collective agreements in the public and parapublic sectors*, the *Act respecting government services to departments and public bodies* and the acts to establish certain departments or government agencies. In addition to its own authorities, Treasury Board -- as a standing committee of Cabinet -- plays a government advisory role, providing advice on the administrative and financial implications of bills, draft regulations and policy proposals and on specific courses of action. The Department of Finance sets the objectives, and Treasury Board is charged with attaining them. Under the *Financial Administration Act*, Treasury Board is responsible for preparing and monitoring the implementation of the Estimates.

Treasury Board comprises five members designated by the Government from among the members of the Executive Council. It meets every Tuesday to decide on the requests submitted to it by departments and agencies or to make recommendations on matters referred by the Government.

To fulfill its responsibilities, Treasury Board relies on the technical support and consultation services of the Treasury Board Secretariat, which is headed by a Secretary (a position at the level of Deputy Minister).

The Secretariat's structure reflects the mandates assigned to it; thus, there is the Budgetary Policy Sector, the Management Policy Sector and the Personnel and Staff Relations Policy Sector. All three sectors analyse the budgetary and administrative implications of the files submitted for Treasury Board or Cabinet approval.

The method of preparing the Estimates, in its current form, dates back to the 1972-73 introduction of the planning, programming and budgeting (PPB) system, one of the underpinnings of the administrative reform instituted by the *Financial Administration Act*. Each department and most agencies are assigned a closed overall envelope that they use to allocate their resources in order to respond to their most pressing needs. Thus, the principle whereby government expenditures must be limited by the Government's ability to pay applies as well to the budget estimates process.

The **Estimates preparation cycle** commences at the Treasury Board Secretariat following the Budget Speech delivered by the Finance Minister at the start of each fiscal year. This speech presents data on income, expenditures and the deficit not only for the coming year, but for the two previous ones as well. Thus, the Government sets an expenditure objective and, on that basis, the Treasury Board Secretariat launches the budget cycle for the following year. This cycle begins in May and comprises three stages: the triennial forecast, the program review and detailed appropriations.

The aim of the **triennial forecast** is to conduct an initial assessment of the cost of renewing the existing programs for the next three years. The completed triennial forecast is compared to the objective set by the Government in its Budget Speech. Based on the outcome of this comparison, the Treasury Board President submits a Memorandum to Cabinet recommending the preparation procedures and approaches that will guide the departments in developing their budget estimates for the coming year. At the same time, the budgets are approved for each of the departments and agencies. These envelopes are then transmitted to the departments, accompanied by program review preparation instructions and forms. It is during this second stage that departments can proceed with the review of their activities and the resources allocated to them to develop the reduction measures required to achieve the expenditure objective.

Towards the beginning of October, the **program review file** prepared by each department is returned to the Secretariat. This is an analysis of the requested adjustments, taking into account, if applicable, the economic parameters review carried out at the same time for the Department of Finance. Once the adjustments recommended by the Treasury Board Secretariat have been made, the outcome of the program review is assessed against the objective set out in the Budget Speech, resulting in a number of government fiscal balance scenarios. Lastly, the Treasury Board President submits a new Memorandum to Cabinet to review, if applicable, the budgetary approaches and obtain the necessary mandates to implement the expenditure reduction measures, handle the departments' requests and prepare the final budget envelopes. Once the decisions taken by Cabinet have been factored in, the Treasury Board Secretariat sends the departments the final envelopes, usually at the end of December or beginning of January, to confirm to them the outcome of the program review. The envelopes are accompanied by the instructions and forms required to prepare for the last stage of the budget cycle, namely the detailed appropriations.

The purpose of preparing **detailed appropriations forecasts** is to break down the amounts of the final envelopes for their presentation in the appropriation ledger, to be tabled in the National Assembly. The final envelopes must be broken down by programs, items and activities

according to the numbering and heading system specified by the Treasury Board Secretariat. The envelopes are also broken down by super category and category of expenditures according to the nomenclature appearing in the appropriations book.

Once the departments' detailed forecasts have been received, the Budgetary Policy Sector prepares the two documents to be published when the appropriations are tabled in the National Assembly: **the appropriation book** as such and the **supplementary appropriation information**. For the Budgetary Policy Sector, the publication of these documents marks the end of the estimates cycle that began almost a year earlier. This Sector plays a key role in **monitoring budget implementation**: it tracks expenditure changes and provides Treasury Board with regular status reports identifying the main budget overruns that are anticipated. Where appropriate, Treasury Board can take concrete measures to rein in spending.

#### **4. Resource Management**

Treasury Board exercises the powers entrusted to the Government to develop and implement the overall administrative policy governing the public service. Management policies cover the following areas: management of goods and services, management of information technologies, financial management and workforce control. Treasury Board is charged with establishing overall policies and programs for managing the public service's human resources and with assessing their implementation. In addition, it negotiates collective agreements with public service employee associations and determines the pay, benefits and other working conditions for non-unionized public sector workers.

The *Public Service Act* gives the Treasury Board President responsibility for, among other things, holding recruitment and promotion competitions, carrying out research, studies or surveys on human resources management and proposing to the Government or a department or agency measures designed to improve human resources management and development within the public service.

It should also be pointed out that staffing authority is entirely delegated to the departments and agencies: Deputy Ministers have statutory authority to manage the human resources in their department; the same is true of agency heads.

Established by the *Public Service Act*, the Public Service Commission has responsibilities associated with an administrative tribunal. In addition to hearing employee appeals as provided for under the Act, the Commission is charged with verifying the impartiality and fairness of decisions affecting public servants, as well as compliance with the Act and its regulations as regards the employee recruitment and promotion system. The Commission comprises between three and five members, including a chairperson who heads up the organization. Members are appointed, after their names are put forward by the Premier, by a resolution of the National Assembly.

The *Public Service Act* also defines the category of government administrators. This employment category comprises the Secretary General of the Executive Council, the Associate and Assistant Secretaries General of the Executive Council, the Secretary along with the Assistant and Associate Secretaries of Treasury Board, Deputy Ministers and Assistant or Associate Deputy Ministers. Government administrators are appointed by Cabinet on the recommendation of the Premier. Also on recommendation of the Premier, the Government can change a government administrator's employment category.

There is a special decision-making process for senior appointments, in accordance with the policies on management of incumbents of senior positions appointed by the Government's prerogative, adopted by Order 1488-96 of December 4, 1996. The names of the candidates that the Premier intends to appoint to Deputy Minister or Assistant or Associate Deputy Minister positions are entered on the Cabinet meeting agenda one week in advance, in order to give the Ministers time to consider their candidacies. Nevertheless, the final decision rests with the Premier. As for the positions of government agency heads or members, it is up to the Minister concerned to bring the matter before Cabinet.

As part of the accountability process for senior public servants, Deputy Ministers receive a letter from the Secretary General asking them to prepare and submit to him their objectives for the coming year. Following this request, the Deputy Minister meets with the Secretary General, who consults the Minister before determining the management results that are expected of the Deputy Minister.

As for the heads of government agencies, they are asked to inform the Secretary General of the approaches and mechanisms that have been agreed to with the Minister responsible for implementing the act establishing the agency.

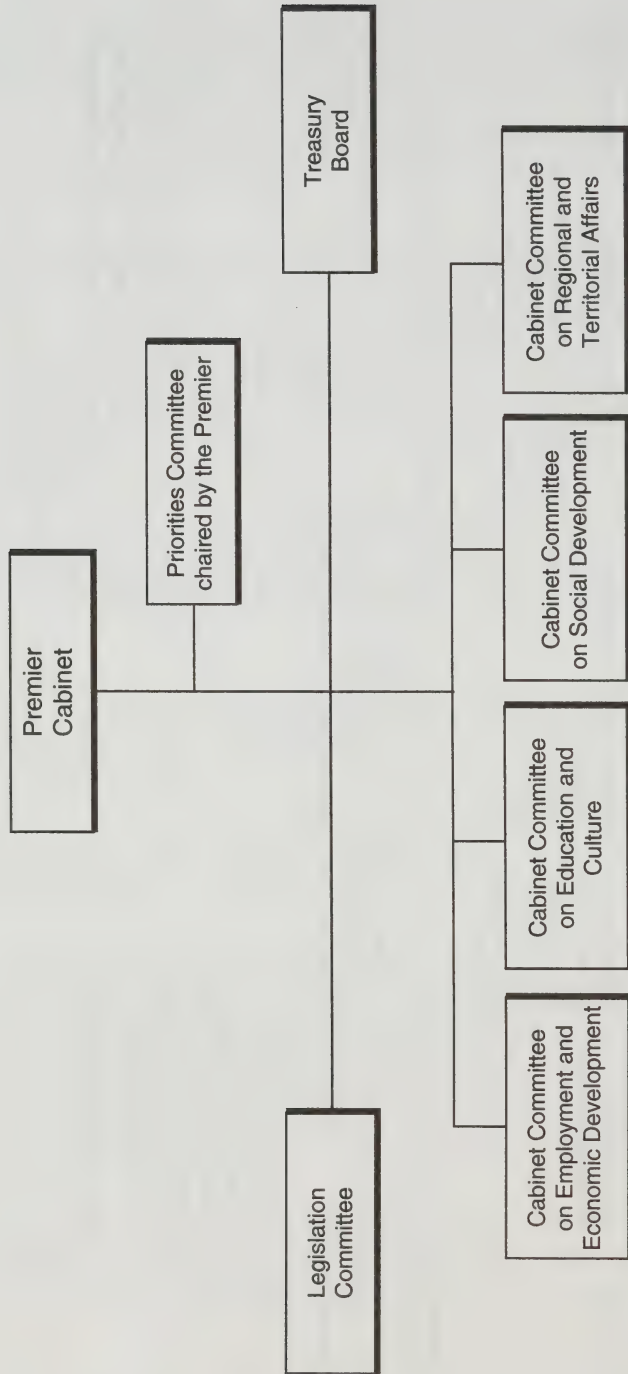
The Secretary General of the Executive Council is the head of the public service and, as such, responsible for Deputy Ministers. The Secretary General communicates his vision of the public service through the Government's corporate objectives and the objectives set by each Deputy Minister.

The Secretary General also has a number of means at his disposal to ensure the coordination of government activities. The forum of Deputy Ministers meets once every three weeks to review the decisions taken by Cabinet and discuss projects that the Government plans to undertake. The committee of Assistant or Associate Deputy Ministers also meets every two months to consider general public administration issues. Periodically, the two groups organize special meetings during which the Secretary General informs the Deputy and Assistant or Associate Deputy Ministers of new initiatives to be undertaken.

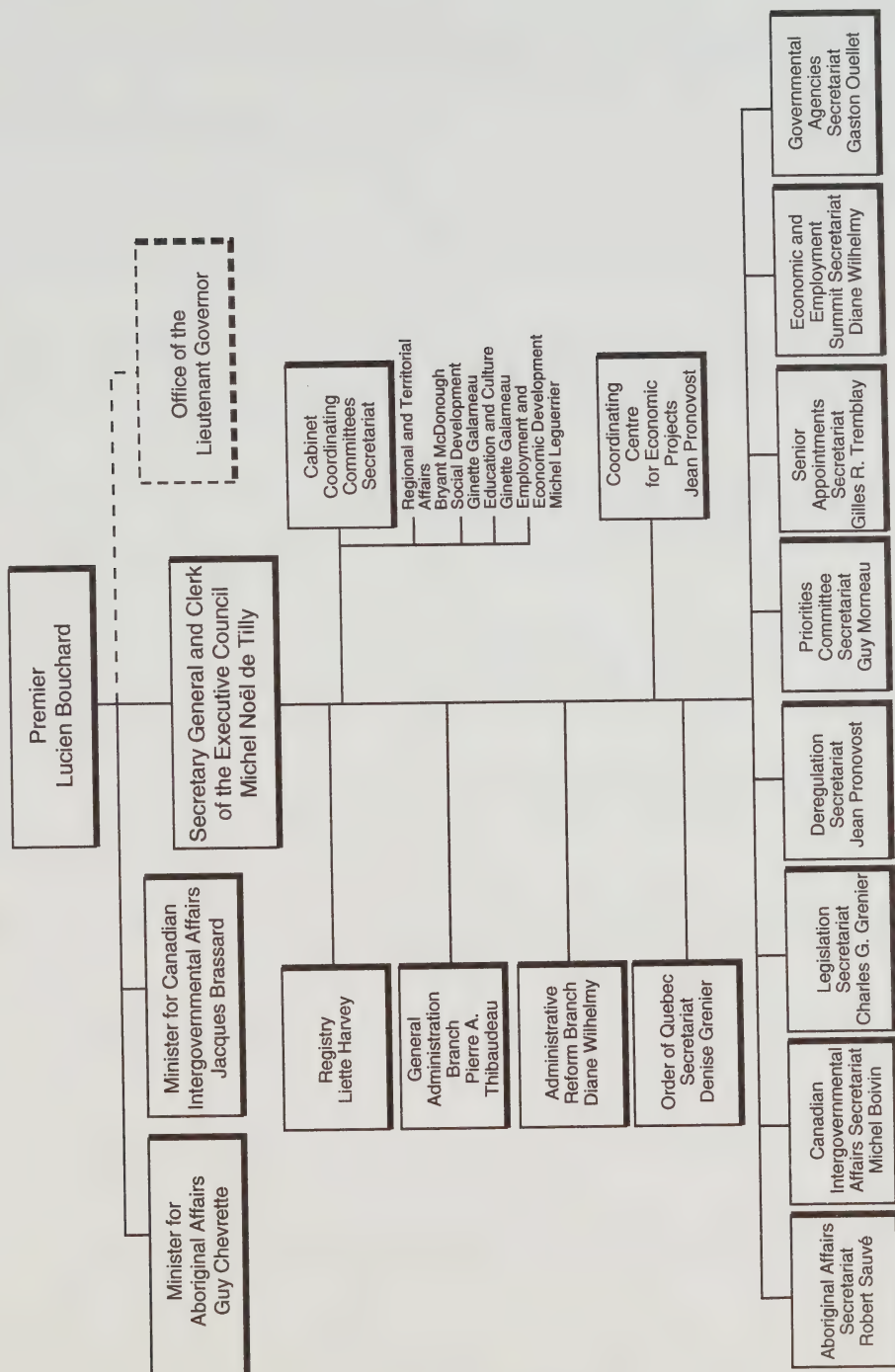
Each Monday there is a coordinating meeting between representatives of each Executive Council Office secretariat and a representative of the Treasury Board Secretariat. The aim of the meeting is to prepare and coordinate files that are to be submitted at Cabinet meetings.



## Cabinet Committees Organization Chart



# Office of the Executive Council





# NOVA SCOTIA

---

## **I      DECISION-MAKING PROCESS**

The decision-making process in Nova Scotia rests with the Premier and the Executive Council (Cabinet). The Executive Council is comprised of 12 members, including the Premier. Aside from their ministerial responsibilities, members of the Executive Council are responsible for other duties that are prescribed by statute.

The formal decision-making process is essentially an executive function. It does not formally involve backbench members, but caucus gets a thorough briefing on decisions that have been taken by Cabinet before their announcement and often the Premier asks that caucus be sounded on sensitive matters before Cabinet makes a decision.

In Nova Scotia, Cabinet is the political forum in which Ministers reach agreements on goals, policies and programs. Cabinet decisions bind all Ministers. The Premier manages the Cabinet decision-making process. He is responsible for establishing the organization and methods of operation of Cabinet and the Priorities and Planning Committee (P&P).

The Nova Scotia Cabinet is comprised of sworn Ministers. Senior departmental officials are sometimes invited to give presentations to Cabinet and Priorities and Planning; while they can answer any questions the Ministers may have, once Ministers enter substantive discussions, departmental officials are asked to leave the meeting.

New initiatives enter the decision-making process through Priorities and Planning. It is in Priorities and Planning that matters are thoroughly discussed, details are settled and recommendations are prepared for Cabinet's consideration.

The Premier also has the flexibility to establish ad hoc committees of the Cabinet in order to deal with specific issues as they arise. These committees are transaction-oriented and of a limited duration.

The Priorities and Planning Committee is comprised of Premier MacLellan, Hon. Manning MacDonald (Chair), Hon. Robert Harrison, Hon. Donald Downe and Hon. James Smith. The committee:

- develops and recommends policies and priorities for the consideration of the Executive Council;
- is responsible for financial management, estimates, revenue, expenditures, financial commitments and monitoring program spending in the public service;

- undertakes strategic planning for the public service;
- rationalizes government service delivery;
- establishes the terms and conditions under which the public service attracts and retains staff;
- coordinates applications of technology to make government work better;
- provides the policy framework on matters relating to the internal operations of the public service in such areas as accounting, audit and evaluation, contracting, real property, procurement, and regulatory affairs for the Government's administrative practices and for its assets; and
- develops a corporate focus on government communications.

There are 52 members in the Legislative Assembly of Nova Scotia. They are divided among the following party lines:

- 19 Liberals (of whom 12 are in Cabinet);
- 18 New Democrats;
- 14 Progressive Conservatives; and
- 1 Independent.

## **1. Policy Development**

The Deputy Minister to the Premier, who also acts as Deputy Minister of the Priorities and Planning Secretariat, is responsible for assisting the Government in defining its objectives and priorities, for overseeing the development of policies consistent with these priorities, and for liaison on these matters with all other government departments. While the Premier gathers information for policy development from a variety of sources, his main source rests with the Priorities and Planning Secretariat.

Policy analysis and development for intergovernmental relations is provided by the Intergovernmental Affairs branch of the Executive Council Office. The Premier is also Minister responsible for the Petroleum Directorate. These agencies provide policy analysis and development in their respective fields.

After a proposal has been through the proper research, development and debate channels within the appropriate governmental department or unit, the Legislative Counsel Office is asked to prepare the legislation draft for the Legislation Committee, a committee of caucus. The committee reviews the legislation draft and analyses its policy implications. This will form the basis for its decisions regarding the future of the legislation. The vast majority of issues will go through the Priorities and Planning Committee.

For the most part, each department has a policy division. For instance, the policy development section of the Department of Education and Culture provides a range of policy-related activities for all departmental jurisdictions including research, evaluation, labour market analysis and statistical analysis to address emerging issues and proposed policy or program changes.

## **II      CENTRAL AGENCIES**

In Nova Scotia, the Premier and the Cabinet are supported in the exercise of their responsibilities by the Premier's Office and the Executive Council Office, which includes the Clerk of the Executive Council, the Secretary to the Cabinet, Intergovernmental Affairs branch and the Priorities and Planning Secretariat.

### **1.      The Premier's Office**

The Premier's Office, comprised of political employees, is headed by a Deputy Minister who acts as Deputy Minister to the Premier, Deputy Minister of the Priorities and Planning Secretariat and Acting Deputy Minister of Intergovernmental Affairs.

The Office of the Premier supports the Premier in carrying out the functions demanded of the head of government, leader of a political party and Member of the House of Assembly.

The Office of the Premier provides administrative support for the Premier, which includes coordinating his agenda, travel and media relations and preparing correspondence. The Office is responsible for providing the Premier with policy and political advice; it also deals with the day-to-day matters in the legislature; and it ensures political liaison with caucus and the party.

### **2.      The Executive Council Office**

The Executive Council Office reports directly to the Premier and is headed jointly by the Clerk of the Executive Council and Secretary to the Cabinet. It is both the Cabinet secretariat and the legal advisor to the Cabinet.

The relationship between the Premier's Office and the Executive Council Office is very fluid; meetings are called on an ad hoc and informal basis.

**a) Clerk of the Executive Council and Secretary to the Cabinet**

The Clerk of the Executive Council and the Secretary to the Cabinet are positions held by different incumbents. The Clerk handles Order in Council appointments, provides legal opinions and advises on technical issues, while the Cabinet Secretary handles the Cabinet agenda, presentations and business, as well as takes Cabinet minutes.

**b) Intergovernmental Affairs**

The Premier is the Minister of Intergovernmental Affairs. As the central coordinating agency for the Executive Council in intergovernmental matters, its mission is to preserve and promote the province's interests in relations with other governments. Principal areas of current activity include national unity, promotion of Nova Scotia's interests with the federal, provincial and territorial governments, social policy renewal, relations with the Conference of Atlantic Premiers/Council of Maritime Premiers, the New England Governors'/Eastern Canadian Premiers' Conference and representatives of foreign states.

The staff members, headed by the Acting Deputy Minister of Intergovernmental Affairs, research and track issues and cooperate with departments so as to develop intergovernmental policy, handle negotiations with other governments, and brief and advise the Minister, who speaks for the province at conferences at the First Ministers' level.

**c) Priorities and Planning Secretariat**

An Act to Amend Chapter 376 of the Revised Statutes, 1989, the *Public Service Act* as assented to by the Lieutenant Governor 25 November 1993 created the Priorities and Planning Committee of the Executive Council and a Secretariat to support the work of the committee. Effective January 24, 1994, the unproclaimed sections of this statute dealing with the elimination of the Management Board and the transfers of responsibilities to the Priorities and Planning Secretariat received Governor in Council approval.

As the administrative arm of the Priorities and Planning Committee, this Secretariat is headed by a Deputy Minister. Its mandate is dual: to support the Priorities and Planning Committee as a committee of ministers, and to fulfill the statutory responsibilities of a central government agency. The Secretariat is responsible for determining the costing requirements on policy proposals and is a key player in expenditure management.

Its mission is to plan, promote and communicate effective public policy for Nova Scotians. There are three strategic goals and objectives:

- ensuring that policies and plans are consistent with the priorities of the Government;
- making government work better; and
- promoting accountability.

The core functions of the Priorities and Planning Secretariat are planning and coordination; policy analysis; and, communications.

### 3. **The Department of Finance**

The mission of the Nova Scotia Department of Finance is to establish a fiscal climate conducive to economic growth and to provide policy direction to and effective management of the province's finances, government procurement, and pensions administration.

There are six strategic goals:

- achieving financial accountability in the management of a provincial budget in compliance with legislation that balances the needs of program funding, debt reduction, and reduced tax burden;
- promoting Nova Scotia's fiscal position, providing for fair and efficient taxation, and promoting economic growth;
- achieving effective money and debt management that, within acceptable risk tolerances, maximizes investments and minimizes debt-servicing costs;
- safeguarding the entitlements of public and private pension plan members in Nova Scotia and facilitating the broadening and portability of pension plan coverage;
- facilitating the cost-effective government procurement of goods and services and the provision of open, fair, and competitive processes that ensure that every Nova Scotia business has fair access to participate in every bid as appropriate; and
- developing an organization that values its clients and its employees.

Its core business functions are:

- **financial management**: i.e., providing direction to the planning and review of the budget process and preparing the budget documents;
- **pension management**: regulation of private sector plans and management of the Superannuation and Teachers Pension Plans, including the pay-out of employee pensions;
- **policy development**: with respect to provincial fiscal and economic activities, various government programs and policies, fiscal management, pensions and procurement and government accountability;

- **procurement**: providing innovation to and support of the administration of government procurement processes; and
- **corporate services**: in finance, human resources, and information technology to client departments and agencies.

#### 4. **The Department of Human Resources**

Previously known as the Civil Service Commission, the Department of Human Resources was established to reflect a more professional public service. Staffing, Compensation, Human Resources Development and Labour Relations are its prime responsibility. Union contracts are also negotiated through this department.

Senior executive positions in the Nova Scotia Civil Service are staffed primarily from within the public service based on experience and past performance. Currently, 11 of 15 (75 per cent) Deputy Ministers have succeeded into their positions from within the Nova Scotia Civil Service through interview/appointment by the Premier.

Below this level, Executive Directors, Directors and Managers are recruited through competition utilizing internal or external processes depending on the specific qualifications and market demand.

Posting and advertising procedures are accomplished through internal and external communication. Internal mechanisms for communication are the government Employment Opportunities Bulletin which is published in-house and distributed by e-mail and hard copy. The Employment Opportunities Bulletin is also posted on the department's web site for public access, and is distributed to Human Resources Development Canada Employment Centres. Newspaper and journal advertisements are used externally as necessary.

The interview process is conducted by a panel of senior executives. Second or third interviews are conducted by Deputy Ministers and/or Ministers before final selection. Occasionally, search firms are engaged to assist with and co-ordinate the job search process if the position is particularly difficult to fill. Search firms are used at the discretion of the Deputy Minister of Human Resources and a standing offer exists for this purpose.

##### **a) Staffing and Evaluation of Deputy Ministers**

As head of the public service, the Deputy Minister to the Premier is responsible for the overall effectiveness of the public service. As in other jurisdictions, it is the Premier's prerogative to recommend Order in Council appointments to the Lieutenant Governor. The Deputy Minister provides advice to the Premier on these appointments, and more specifically, on the appointment of Deputy Ministers. The Deputy Minister of Human Resources assists with recruitment as required.

In terms of performance evaluations, all members of the Nova Scotia public service are subject to an annual review and where warranted, merit pay has been given. The public service has endured a wage freeze beginning in 1992. Subsequent to the freeze, there was also a three per cent wage roll-back in 1994. The wage freeze was lifted in 1997 and the three per cent restored.

Careers tend to be fostered within one line department. Interdepartmental mobility is becoming a priority in the Nova Scotia public service and is the subject of a performance secondment model now being developed as well as complementary changes to the collective agreements in the last round of bargaining.



## I DECISION-MAKING PROCESS

The decision-making process in New Brunswick rests with the Premier and the Executive Council (Cabinet). The 21 member Executive Council (18 full Ministers and three Ministers of State) exercises ministerial responsibilities that are prescribed by the *Executive Council Act*.

Cabinet is supported by two Cabinet committees - the **Policy and Priorities Committee** and the **Board of Management**.

The **Policy and Priorities Committee** is one of two standing committees which are permanent in nature and report directly to Cabinet. Membership currently consists of the Premier as Chairperson, five Cabinet Ministers, and the Minister of Finance as an ex-officio member. The Secretary is the Deputy Minister of the Executive Council Office (Clerk of the Executive Council). The mandate is to recommend to Cabinet the establishment and direction of all broad-based government policies and priorities. The recorded minutes (records of decisions) are included on the agenda of the next meeting of Cabinet as recommendations, or information. The committee's terms of reference are as follows:

- review proposals for all new and amending legislation;
- set the policy framework/direction for the budget process;
- review broad-based matters of special interest referred by the Executive Council;
- initiate and/or approve proposals for new policy formulation;
- initiate and/or approve proposals to amend existing policy;
- initiate and/or approve priorities for program development and change; and
- initiate and/or approve priorities for program review and evaluation.

Legislative proposals are submitted to a committee of officials (Officials Committee), composed of the Deputy Ministers of Justice, Finance, the Premier's Office, and the Clerk of the Executive Council who acts as Chair. The Officials Committee reviews the proposals, ensures that

---

<sup>4</sup> A new Premier took office on May 14, 1998 and changes to the New Brunswick system are underway. This document provides the latest developments as of June 3, 1998.

the actions are justified and consistent with the mandate and policy direction of Government, forwards them to Policy and Priorities for approval to commence drafting. Once approved, Justice officials draft the proposal. The Minister of the sponsoring department submits the draft to caucus for approval. Caucus, before approving the draft, has the authority to make changes to the proposal before it is introduced in the House (without further Cabinet involvement).

In general, full Cabinet deals with all initiatives that come out of the Policy and Priorities Committee. Cabinet consideration allows bringing the political perspective to the issues as well as debating the policy initiatives.

The **Board of Management** is the other standing committee of the Executive Council and is the only statutory committee of Cabinet. Its responsibilities are outlined in the *Financial Administration Act*. It is chaired by the Minister of Finance and currently has seven Cabinet members. The records of decisions are included on the agenda of the next meeting of Cabinet as recommendations or information. The Secretary is the Deputy Minister of Finance. The Board deals primarily with all matters relating to financial management, human resources management, administrative policy and the annual budget, particularly the following:

- financial management, including budget estimates, expenditures, accounts, fees, revenues, etc.;
- establishment of the Government's multi-year expenditure plan and annual departmental spending targets;
- development and preparation of the Government's annual ordinary account and capital budgets;
- administrative policy in the public service;
- the organization of the public service or any portions thereof, and the determination and control of establishments therein;
- personnel management, including training development of personnel, pay regulations, hours of work, etc.;
- determination of the human resource requirements of the public service; and
- collective bargaining in the public service.

Meetings of both Cabinet committees and Cabinet are held weekly, with the committee meetings preceding that of Cabinet. The only recesses that occur are one or two weeks at Christmas, one week in March and two to three weeks during the summer holidays.

Special committees of the Executive Council are appointed from time to time to deal with particular issues. Their mandate and reporting relationship are established at the time the committee is formed. Examples include the Ministerial Committee on Aboriginal Affairs which reports to the Policy and Priorities Committee and the Special Cabinet Committee on Social Policy Renewal (appointments pending). Special committees of Cabinet typically have a fixed mandate and time frame for their operation.

Full Cabinet reviews the recommendation on policy initiatives by the two Standing Cabinet committees with a view to bringing a political perspective to the policy discussion. It also reviews submissions requiring Lieutenant Governor in Council approval including appointments and financial matters. Other than the Clerk and the Deputy Minister to the Premier, officials do not normally attend full Cabinet meetings. Cabinet retreats are held periodically and caucus retreats are held from time to time. The practice of appointing caucus members as Legislative Assistants who may answer for Ministers in the Legislative Assembly and/or participate in the budget process has been used occasionally, but is not currently in effect.

The Premier holds weekly meetings with his Deputy, the Clerk of the Executive Council and the Deputy Minister of Finance, for the purposes of reviewing the agendas of Cabinet, the Policy and Priorities Committee and the Board of Management.

## **II      CENTRAL AGENCIES**

The Premier and the Executive Council are supported in their decision-making processes by: the Premier's Office, headed by a Deputy Minister, and the Executive Council Office, headed by the Clerk of the Executive Council and Secretary to Cabinet. There is a clear separation between the Premier's Office and the Executive Council Office. However both offices work in close collaboration to effectively support the Premier in carrying out his responsibilities.

### **1.      The Premier's Office**

The Premier's Office is led by a Deputy Minister, who holds office at the pleasure of the incumbent Premier. The office:

- provides political support and advice to the Premier, the Executive Council and committees of Cabinet;
- provides the political liaison with Cabinet Ministers and Deputies, caucus and the legislature; and

- includes, among senior staff, an Executive Assistant for Political and Legislative Affairs; an Executive Assistant for Scheduling; a Director of Communications; an Economic Development Advisor; and a Manager of Correspondence and Records.

## **2. The Executive Council Office**

The Executive Council Office is led by the Clerk of the Executive Council and Secretary to Cabinet.

### **a) The Clerk of the Executive Council and Secretary to Cabinet**

As the senior public servant supporting the Premier, the Clerk of the Executive Council and Secretary to Cabinet has five primary responsibilities:

- to provide advice and support to the Premier on a wide range of policy and operational issues;
- to serve as Secretary to Cabinet and Secretary to the Policy and Priorities Committee, both chaired by the Premier on a weekly basis;
- to ensure the provision of policy and secretariat support to Cabinet, the Policy and Priorities Committee and Ministers with policy coordination responsibilities;
- to provide leadership to the public service in the performance of their duties; and
- to manage the Executive Council Office including the operation of Communications New Brunswick.

The Clerk, as the head of the public service, recommends persons for appointment as Deputy Ministers. She briefs new Ministers and Deputy Ministers. She provides advice to the Premier on machinery of government issues. She meets weekly with the Deputy Minister of Finance and the Deputy Minister of the Premier's Office to ensure coordination.

Regular weekly breakfast meetings of deputies are held and chaired by the Clerk of the Executive Council. In addition, Deputy Minister retreats, chaired by the Clerk of the Executive Council, are held once or twice a year. There are also two other Deputy Minister committees -- the Deputy Minister Committee on Information Technology and the Deputy Minister Committee on Human Resources, with all deputies serving on one or other of the committees, and the Clerk of the Executive Council serving as an ex-officio member of both.

The Clerk also uses the Executive Council Office as a training ground for upwardly-mobile senior officers and rotates professional staff on a regular basis.

## **b) The Assistant Clerk of the Executive Council and Assistant Secretary to Cabinet**

The Assistant Clerk of the Executive Council and Assistant Secretary to Cabinet manages the secretariat services of the Executive Council Office and is responsible for processes related to organizing the Cabinet agenda, ensuring that recorded Cabinet decisions are clearly communicated to Ministers and deputies; approval of Orders in Council, regulations and other statutory instruments; and for providing advice on the use of Orders in Council. Responsibilities also include:

- acting on behalf of the Clerk of the Executive Council and the Secretary to Cabinet in her absence;
- ensuring liaison with the Office of the Lieutenant Governor;
- managing the Government Grants program; and
- organizing official ceremonies for swearing-in of Members of the Executive Council.

## **c) The Assistant Secretary to the Policy and Priorities Committee of Cabinet**

The Assistant Secretary to the Policy and Priorities Committee of Cabinet is responsible for considering all matters of government policy from the standpoint of the Government's top priorities and plans and provides direction to the Policy Branch of the Executive Council Office.

Particular attention is paid to the Budget, the Speech from the Throne, the Policy Framework and other government commitments. Emphasis is placed on ensuring that Ministers are apprised of interrelationships among issues in the context of the Government's strategic priorities.

The Assistant Secretary also:

- acts on behalf of the Secretary of the Policy and Priorities Committee in her absence;
- manages the secretariat services to the Policy and Priorities Committee;
- ensures liaison with the secretariat and officials of the Board of Management;
- monitors the progress of government commitments; and
- coordinates the development of the Throne Speech.

There is a Policy Branch which consists of senior professional staff members, including the Assistant Secretary to the Policy and Priorities Committee, who are responsible for:

- reviewing all policy and program proposals submitted to the Policy and Priorities Committee;
- providing assistance and support to assigned line departments in the development of their proposals to ensure consistency with government priorities and commitments;
- coordinating interdepartmental policy development; and
- providing policy input to the budget process.

**d) Legislative Coordinator and Senior Policy Advisor on Women's Issues**

The Legislative Coordinator and Senior Policy Advisor on Women's Issues is responsible for:

- coordinating the legislative process, including the review of legislative proposals, approval by Policy and Priorities Committee for drafting and submission to caucus prior to introduction in the Legislative Assembly; and
- providing senior policy advice to the Minister Responsible for the Status of Women and coordinating an interdepartmental committee for the same purpose.

**e) Special Advisor - Social Policy Reform**

The Special Advisor on Social Policy Reform is a senior professional who works closely with the Intergovernmental Affairs Department (IGA) to coordinate the development of social policy positions on an interprovincial and federal-provincial level. Responsibilities include:

- chairing an interdepartmental Committee of Officials to coordinate the development of provincial policy proposals;
- supporting the Deputy Minister's Committee on Social Policy; and
- providing support and advice in concert with IGA colleagues to Ministers carrying social policy coordination responsibilities at the federal-provincial and provincial-territorial level.

**f) General Manager, Communications New Brunswick (CNB)**

As the communications agency of government, CNB is responsible for:

- providing a wide range of specialist communications services to the Premier's Office and line departments;

- providing coordination and liaison between government departments in their communications activities;
- providing the media and the public with information on government activities and programs; and
- providing logistic and organizational support for special events.

CNB is led by a General Manager, and the three directors of Audio Visual Services, Design Services and Editorial Services. The agency employs communication officers, as well as technical and support staff.

### 3. **Intergovernmental and Aboriginal Affairs**

Led by a Deputy Minister, the Department of Intergovernmental and Aboriginal Affairs:

- provides a strategic and corporate approach to the management of relations with other governments, communities, and organizations;
- under an Assistant Deputy Minister of Federal-Provincial Affairs, manages relations with other Canadian governments and First Nations communities in New Brunswick as well as with representatives of foreign governments; and
- under an Assistant Deputy Minister of Intergovernmental Cooperation, manages cooperative agreements and arrangements with Canadian and foreign governments, coordinates New Brunswick's participation in national and international intergovernmental organizations; and manages the negotiation and implementation of federal-provincial agreements relative to official languages.

### 4. **The Department of Finance**

The Department of Finance is led by a Deputy Minister, who also serves as Secretary to the Board of Management. The Department supports and promotes the effective and efficient management of the human and financial resources of government and provides effective, efficient and courteous service to the citizens of New Brunswick:

- Through its **Management Services** division, it provides human resource, financial, administrative, information and technology services to all divisions of the Department of Finance and other central agencies of the Government; provides assistance in the development and implementation of innovative practices, organizational performance and government renewal.

- Through its **Treasury and Debt Management** division, it provides for the financing of the province's cash requirements, cash management for the consolidated fund as well as providing money market and foreign exchange services for the *New Brunswick Investment Management Corporation*; manages and administers the outstanding debenture debt, provides investment management services, including the preparation of financial statements for selected pension funds, sinking and special purpose trust funds; provides financial policy analysis and advice, as well as financing services to Crown corporations and municipalities.
- Through its **Taxation and Fiscal Policy** division, it develops and provides economic policy advice and recommendations with respect to the province's overall budgetary, taxation and fiscal position; provides revenue and economic forecasting, statistical data and analysis and prepares the annual multi-year fiscal framework which forms the basis of the province's overall budget plan; negotiates various federal-provincial agreements concerning tax issues and the federal grant programs; administers personal and corporate income taxes and reciprocal taxation.
- Through its **Budget and Financial Management** division, it provides secretariat services to the Board of Management, monitors expenditures and coordinates the Annual Budget Process on behalf of the Minister of Finance and the Board. It develops and promotes management practices which lead to the effective and efficient use of financial resources.
- Through its **Revenue** division, it provides effective and efficient management of assigned revenue acts as well as assigned regulatory responsibilities under other statutes. It develops policy and controls for the province's involvement in lotteries.
- Through its **Human Resource Management** division, it provides the framework for effective human resources management in the public service encompassing the principles of equity, fairness and positive employee-employer relations:
  - it provides the full range of human resource management systems: job evaluation, pensions and insured benefits, labour relations, compensation, training, executive development, employee selection, performance management, and the implementation of a human resource information system; and
  - it implements special employment programs for women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minority persons within the public service.

## **5. Staffing of Senior Levels of the Provincial Bureaucracy**

The Province of New Brunswick has committed itself to a corporate approach in the development of the senior management of the public service.

A committee of Deputy Ministers, chaired on a rotating basis by a Deputy of a line department, provides advice to the Deputy Minister of Finance in his capacity as Secretary of the Board of Management on the development and implementation of programs designed to develop the senior cadre of the public service. Initiatives include:

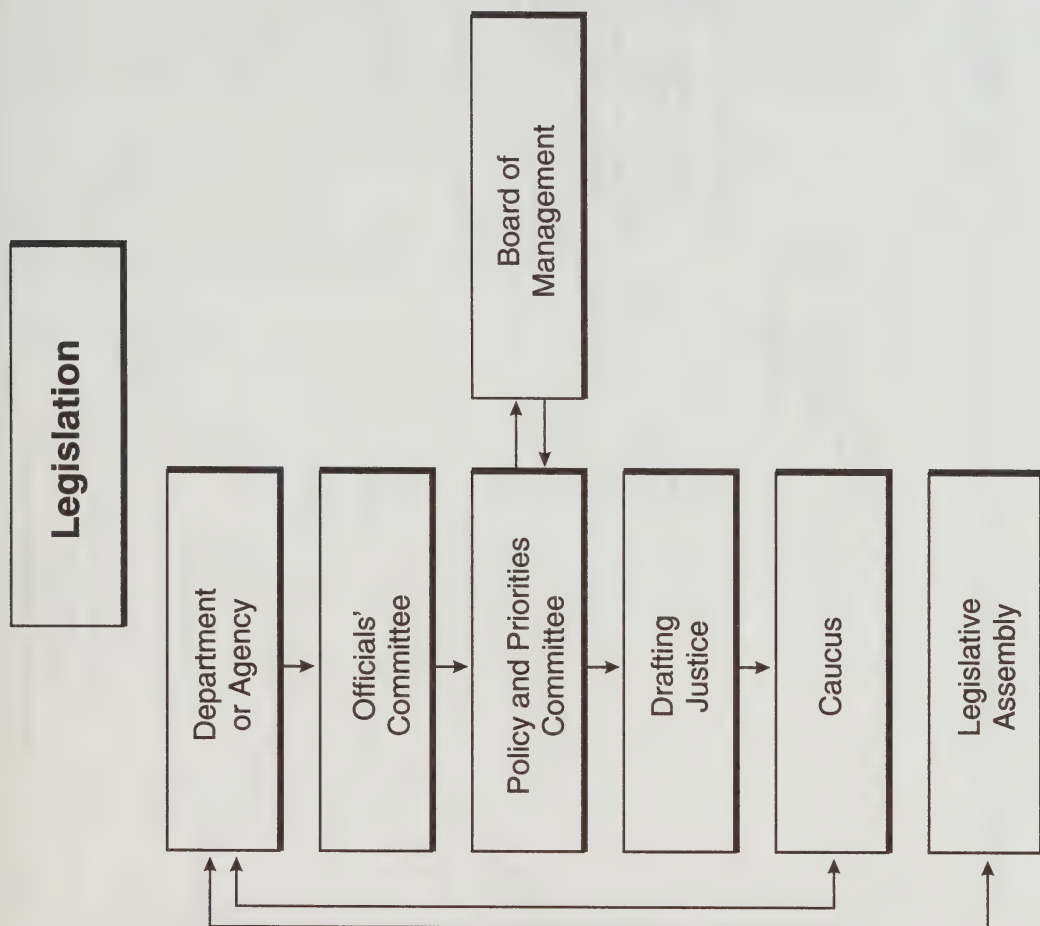
- professional leadership development activities (i.e., Working With Others I and II) for Deputy Ministers and Senior Executives;
- an interdepartmental Executive Reassignment Program designed to expose senior executives to diverse and challenging positions within the public service;
- recruitment and selection of senior staff to attend major external programs (i.e., Queen's Program for Public Executives);
- a full program of annual "learning events" including "Machinery and Process of Government" seminars offered twice yearly to employees at all levels of the organization; and
- development of an information system to support the identification of high potential candidates for succession planning purposes.

Deputy Ministers are appointed by the Premier, on the advice of the Secretary to Cabinet and the Deputy Minister in the Premier's Office. Appointments are formally approved by the Lieutenant Governor in Council. Most of the senior officials are drawn from the senior ranks of the New Brunswick Civil Service. Approximately ninety-five per cent of the Deputy Ministers have progressed through the ranks of the system.

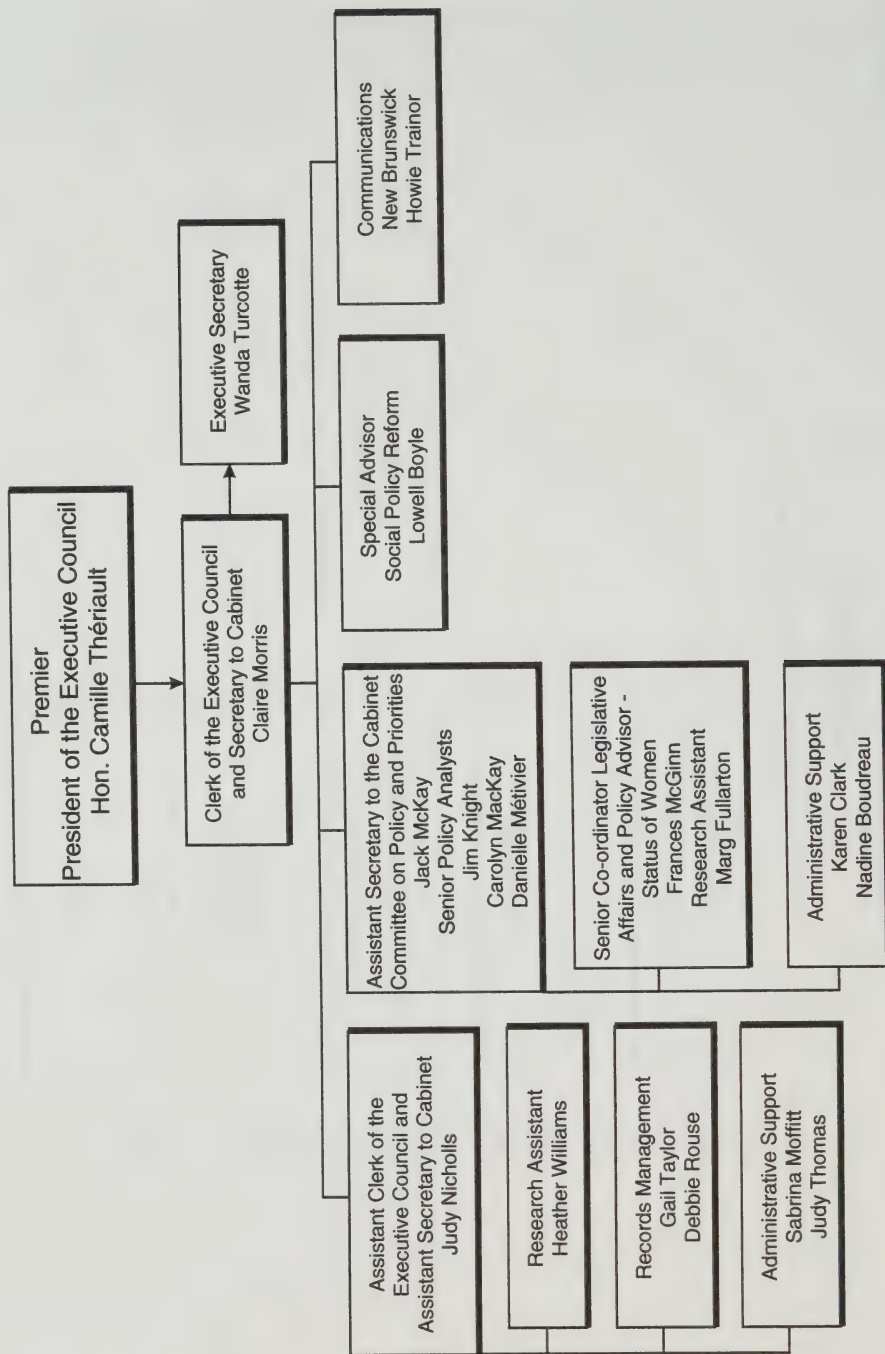
Reviews of departmental objectives and performance involving the Premier, the Minister and Deputy Minister, the Secretary to Cabinet and the Deputy Minister in the Premier's Office, are undertaken on an annual basis. The Premier meets with the Deputy Minister community to review the objectives for the coming year. The Premier takes these opportunities to ensure the Deputy Ministers are focusing on key government priorities for the year ahead.

Staffing below the Deputy Minister level is delegated to each of the line departments. There is no separate Public Service Commission. The merit principle is safeguarded through the existing human resource structure (i.e., competitive process for staffing and appeals can be made to the Ombudsman's Office). Representatives from both the Department of Finance and the Human Resources Section of line departments serve on competition boards.

Although there have been wage freezes in the New Brunswick Civil Service (1990-1991), there have been no wage roll-backs. There are bonus payments for exceptional service, available to the non-bargaining group (excluding Deputy Ministers) and those bargaining groups who have adopted the performance appraisal system.



# Organizational Chart of the Executive Council Office



## I DECISION-MAKING PROCESS

The decision-making process in Manitoba rests with the Premier and the full Cabinet (Executive Council). The Executive Council is composed of 17 Ministers plus the Premier. Deliberations are secret and only Ministers may participate. However, backbenchers may participate in some Cabinet committees. Typically, Cabinet committees are composed of five or six Cabinet Ministers. This configuration allows some caucus input into the decision-making process.

The creation of Cabinet committees is possible through the *Executive Government Organization Act*, enacted in 1970. The statute provides the Premier with the flexibility to modify the role which committees play in policy development. The Clerk of the Executive Council advises the Premier on Cabinet organization, but, at the end of the day, decisions relating to the organization of Cabinet and Cabinet committees remain the Premier's.

The government of Manitoba is in the midst of reviewing the makeup of Cabinet committees and pending some final approvals, the Cabinet committee structure in Manitoba will be the following (the committees follow normal patterns and mandates are usually consistent with similar committees in other jurisdictions):

- Economic Development Board Committee (7)<sup>5</sup>;
- Human Services Committee (9);
- Provincial Land Use Committee (8);
- Public Sector Compensation Committee (4);
- Sustainable Development Committee (8);
- Treasury Board Committee (6); and
- Urban Affairs Committee (11).

There is also a joint Cabinet caucus committee called **Legislation and Regulatory Review Committee of Cabinet**, which includes six Ministers and six caucus members.

---

<sup>5</sup> The number appearing in parenthesis indicates the number of Ministers who are members of the Cabinet committee.

During the Estimates review and preparation, four sectoral committees operate. There are four ministerial committees, one for each sector paralleled by four Deputy Minister committees. These committees only function for the purposes of preparing estimates within those sectoral envelopes.

There are at least twice yearly Cabinet retreats and one or two full government caucus retreats where presentations on the fiscal and legislative frameworks are made.

The Treasury Board, the Economic Development Board of Cabinet and the Human Services Committee of Cabinet currently play important roles in support of Cabinet itself in the development of overall government policy. The Public Sector Compensation Committee was established several years ago to deal with significant public sector compensation issues, primarily those relating to negotiations and settlements within public sector unions, and those involving publicly funded groups like nurses and doctors.

Over the past 20-25 years, Manitoba has experienced a number of changes in the use of Cabinet committees and the changing degree of centralization in staff support on policy matters. The present Government prefers a minimal number of formal Cabinet committees and a fairly decentralized system of staff support.

The policy development role within government is also quite decentralized; it is usually done within departments. However, the Executive Council ensures that the individual policy directions of each area of government are monitored and coordinated in order to reflect central policy goals and objectives. While the government does have a Policy Management Secretariat within the Executive Office reporting to the Clerk, this secretariat generally does not provide overall central policy development. It provides basic analysis of policy issues for use by the Premier and Ministers, such as when answering questions in the legislature or in other forums within the province.

In early September of each year, all the proposals for legislation are assembled and submitted to Cabinet for approval in principle by the various departments. The Legislation and Regulatory Review Committee of Cabinet is mandated to look at the proposals in more specific detail. Caucus is briefed by Ministers, especially when it comes to controversial bills.

There are presently 57 Members of the Legislative Assembly of Manitoba. They are divided among the following party lines:

- 31 Progressive Conservatives;
- 23 New Democrats; and
- 3 Liberals.

## II CENTRAL AGENCIES

In Manitoba, the Premier and the Cabinet are supported in the exercise of their responsibilities by the Executive Council Office which includes five branches under the Clerk of the Executive Council:

- 1) the Premier's Secretariat;
- 2) the Intergovernmental Relations Branch;
- 3) the Policy Management Secretariat;
- 4) the Cabinet Administration Branch; and
- 5) the Cabinet Communications Secretariat.

Treasury Board (a committee of Cabinet) is supported by a secretariat housed within the Department of Finance.

### 1. The Executive Council Office

#### a) The Office of the Clerk of the Executive Council

In Manitoba, the Executive Council Office supports the Premier and Cabinet (the Executive Council) in the exercise of their functions. The Office of the Clerk of the Executive Council ensures that all aspects of the *Executive Government Organization Act* are administered properly and within the corporate agenda of the Government.

The Office is required to assist in developing and fostering intergovernmental relations, both domestically and internationally.

As the senior Deputy Minister and head of the civil service, the Clerk plays a liaison role between the various departments of government in order to ensure that the broad corporate undertakings by government are coordinated and fully implemented according to the wishes expressed by the Premier and Cabinet.

In his capacity as Cabinet Secretary, the Clerk ensures that information being presented to Cabinet has been thoroughly analysed and presented in such a way that Cabinet can understand the key issues and render decisions which contribute to the fulfilment of their established policy agenda. The main functions of the Office are to:

- organize and develop the Cabinet agenda;
- ensure that Cabinet decisions are clearly communicated to the departments and agencies of government;
- liaise with Deputy Ministers and other senior public servants in order to ascertain the status of departmental problems, priorities and programs;
- provide departmental support to the Premier; and
- liaise with federal and provincial counterparts.

The Human Services Committee of Cabinet is supported by a senior manager who reports to the Clerk. However, the Executive Council Office does not serve all Cabinet committees. The Economic Development Board of Cabinet is served by a small secretariat in the Department of Industry, Trade and Tourism. The secretariat in turn reports to the Clerk. The Chair of that Cabinet committee is the Premier. Treasury Board also has a separate secretariat in the Department of Finance. The Executive Council Office remains responsible for the Records of Decision.

#### **b) The Premier's Secretariat (Office of the Premier)**

The Premier's political office is headed by a Chief of Staff, who is supported by an executive assistant and a small policy coordination unit which manages daily and longer term political issues, and takes care of the Premier's itinerary and correspondence. The politically appointed staff have no tenure. The administrative support staff are civil servants.

Relations between the Premier's Chief of Staff and the Clerk of the Executive Council can best be described in terms of "structural informality". Both usually have daily discussions and meet twice a week on a more formal basis. The Clerk and Chief of Staff strive to give the Premier joint advice on pressing issues and try to ensure that all advice is "balanced". On rare occasions, an issue has been forwarded to the Premier because they did not agree.

#### **c) The Intergovernmental Relations Secretariat**

The Intergovernmental Relations Secretariat reports through the Clerk to the Premier (although the head of the Secretariat may also report directly to the Premier).

The Secretariat provides corporate and strategic advice to the Premier and Cabinet, coordinates and monitors issues related to federal-provincial, interprovincial and international relations. It maintains up-to-date knowledge and assessment of the interests of other governments. It links, where appropriate, Manitoba's initiatives with those of other governments. It supports departments in their management of intergovernmental relations and provides necessary interdepartmental coordination. The Secretariat also represents the interests of the Manitoba Government in Ottawa and provides intelligence support on policy and program developments at the federal level.

The Secretariat, together with the Office of the Executive Council, establishes the Government's position for the Annual Premiers' Conferences, Western Premiers' Conferences, Western Governors' and Premiers' meetings and First Ministers' Conferences.

More specifically, the Secretariat ensures that material developed for intergovernmental meetings is consistent and meets the policy objectives established by the Government. This coordinating role assists the Premier, as Minister for Federal-Provincial Relations, to determine the direction his Government will take in intergovernmental relations at the ministerial and officials' level.

**d) The Policy Management Secretariat**

The Policy Management Secretariat reports to the Clerk. Despite its title, the mandate of this office is generally not one of overall central policy development. This unit is mandated with the task of providing basic analysis of policy issues for use by the Premier and Ministers, such as when answering questions in the legislature or in other forums within the province (i.e., issues management).

**e) The Cabinet Administration Secretariat**

The Cabinet Administration Secretariat provides corporate support to the Premier and Cabinet by reviewing and assembling all materials prior to establishing a Cabinet agenda. It manages the paper flow in and out of Cabinet via the agenda and processes orders in council, regulations and proclamations. The branch also records Cabinet decisions and ensures that the minutes are communicated and stored properly. In addition, it looks after finances, personnel administration, protocol and computer administration.

**f) The Cabinet Communications Secretariat**

The Cabinet Communications Secretariat, led by the Premier's Press Secretary, is the group responsible for working directly with Ministers on the government's corporate and political communications. The staff deal directly with the media and review final drafts of press releases that are produced in departments and the Information Resources Division of government. The Secretariat also has representatives sitting on various committees that are in charge of information and advertising campaigns such as tourism, consumer protection campaigns, etc.

**2. The Department of Finance**

The **Department of Finance** is headed by a Deputy Minister. However, because the Minister of Finance is chairman of the Treasury Board, there is also a Secretary to the Treasury Board at the Deputy Minister level who reports to the Minister. The department is responsible for establishing the provincial fiscal framework and taxation policy. The department is also responsible for revenue collection.

The **Treasury Board** is established under the provisions of the *Financial Administration Act*, and it exercises certain authorities and responsibilities under that Act. It is primarily responsible for resources allocation between sectors, and estimates forecasts, but it does not act as government employer. Approximately 40 people in the Treasury Board Secretariat support the Treasury Board.

A Chief Information Officer (CIO) has been recruited and is in place. The CIO is at a Deputy Minister level and reports to the Minister of Finance as the Chair of Treasury Board. In addition, other technical staff and system coordinators are seconded to the office to work on special projects. The CIO has the responsibility for overall coordination of government information (computer) systems and more importantly for coordination and development of the strategy for new investments including having a key role in major re-engineering projects.

### **3. The Civil Service Commission (CSC)**

The Civil Service Commission is the central agency responsible for the Manitoba Government's human resources management services. It is responsible for:

- professional staff development and training;
- labour relations and bargaining with unions;
- classification;
- appeals; and
- the auditing of hiring.

The Civil Service Commission's Staffing Program supports the appointment, career progression and retention of human resources in the Manitoba civil service under the principles of merit, fairness and equity. Affirmative action is a factor in selection. Applicants are encouraged to indicate if they are from any of the following groups: women, Aboriginal people, visible minorities and persons with disabilities.

The Labour Relations Division in the CSC negotiates collective agreements for civil servants. Under authority delegated from the CSC, most government departments maintain their own Human Resources offices and exercise staffing authority for the majority of positions in their department. The employing authorities are Deputy Ministers and hiring is conducted through open competitions.

The highest ranking civil servants, namely the 21 Deputy Ministers and the Clerk of the Executive Council, together with the Civil Service Commissioner, are named by the Lieutenant Governor in Council at pleasure. The Premier consults with Ministers and the Clerk of the Executive Council before making the final selection. Deputy Ministers are not provided mandate letters, and are instead verbally briefed on the exercise of their functions. Associate/Assistant Deputy Ministers are also Lieutenant Governor in Council appointments; everyone else is a civil service appointment. Employees in the Executive Council are exempt from union membership and collective bargaining, as is the senior management in other departments.

As head of the civil service, the Clerk of the Executive Council is responsible for providing leadership and vision. The Government of Manitoba has initiated public sector reform initiatives entitled "Service 1st". In addition to the general public sector reform activities, there are two other significant sub-components: "Better Systems" is an initiative involving several departments which will enhance service to and interaction with the public through the redesign of government processes and the implementation of information technology to allow enhanced electronic communication; and, "Better Methods" is a major re-engineering project involving government-wide corporate processes such as human resources, payroll, financial management and reporting. "Service 1st" reports to the Clerk in his capacity as Cabinet Secretary. One of the special projects under "Service 1st" is the "Service 1st Fund" which promotes innovative activities and reforms by providing seed money on a non-repayable basis.

Senior bureaucrats traditionally developed their careers within a single department, but the Clerk is increasingly advising them to look at other departments and encouraging "cross-fertilization". An annual review of the senior management in government is undertaken by the office of the Clerk together with the Civil Service Commission. As for the Clerk, he or she is selected and evaluated by the Premier.

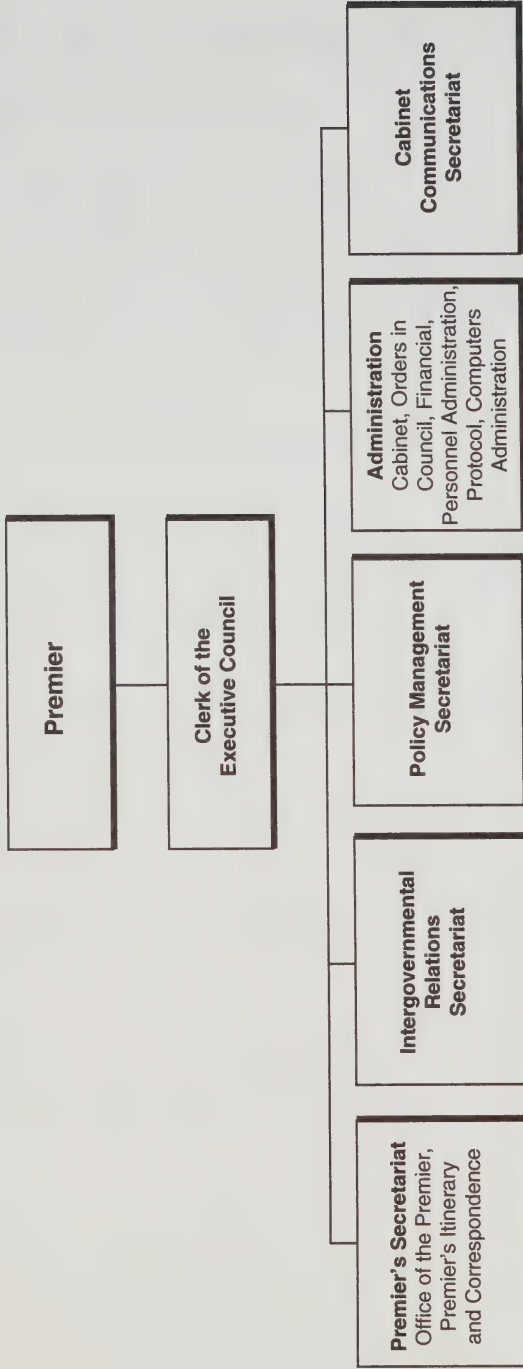
To deal with the demographics of the Manitoba civil service, there exists an entry level internal management recruitment program which offers Master's level graduates three years of diversified experience in government. Approximately half a dozen candidates are recruited yearly as part of this pilot project. There also exists an Aboriginal management program to encourage the greater mobility of Aboriginal civil servants within government.

The Manitoba civil service has endured a five year wage freeze and a 4 per cent reduction which was enforced through ten days leave without pay - seven summer Fridays and three days during the winter holidays. As of April 1st 1998, the wage reduction has fallen to 1.9 per cent, which translates into five days leave without pay. The reduction will be totally lifted in 1999.

Currently, there are no incentives or bonus pay in the Manitoba civil service. Performance evaluations, however, are conducted for every employee on a yearly basis. Political staff are evaluated by the Chief of Staff, Assistant Deputy Ministers are evaluated by Deputy Ministers, and Deputy Ministers are evaluated by the Clerk of the Executive Council in consultation with the Minister.

(An Information Technology Project completion bonus plan has been announced and details will soon be communicated. Senior manager bonus plans in other jurisdictions are currently being examined, but to date, there is no decision to implement such a plan in Manitoba.)

## Executive Council - Administrative and Organization Chart





# BRITISH COLUMBIA

---

## **I     DECISION-MAKING PROCESS**

The formal decision-making process in British Columbia is centred on the Executive Council, commonly known as the Cabinet. The Premier exercises his prerogative to appoint Ministers to Cabinet, and to the Cabinet committees. With the exception of Treasury Board and the Environment and Land Use Committee which are established by legislation, all other Cabinet committees are constituted by the Premier. These committees also have caucus members appointed to participate fully in the committees' work. The committees are as follows:

- the Treasury Board;
- the Planning and Priorities Committees;
- the Cabinet Committee on Regulations and Orders in Council;
- the Cabinet and Caucus Committee on Legislation; and
- the Environment and Land Use Committee.

Treasury Board has a sub-group called the Crown Corporations Working Group. The Planning and Priorities Committee has two sub-groups: the Fisheries Working Group and First Nations Issues Working Group.

Each committee or working group is chaired by a Cabinet Minister, except for the Planning and Priorities Committee, which is chaired by the Premier.

There are 75 members of the Legislative Assembly; 38 sit on the Government benches, of whom 19 are Ministers. Currently, 9 Government backbenchers sit on Cabinet committees (2 of whom sit on two committees).

Cabinet committees function to provide an opportunity that all cross-Ministry implications have been thoroughly explored. The committees serve to ensure that policy and fiscal initiatives are well developed before they come to Cabinet. This allows the Cabinet agenda to focus on priorities and on board public policy matters.

## **II      CENTRAL AGENCIES**

In British Columbia, the Premier and the Cabinet are supported in the exercise of their responsibilities, by both line Ministries, and by central agencies. The two primary central agencies are the Executive Council and Treasury Board.

The Premier is supported by two organizations. The Premier's Office is comprised of the Premier's personal and political staff. The Principal Secretary oversees the operation of this office which manages the Premier's schedule, correspondence and communications.

The Executive Council Office supports the Premier across the full range of his responsibilities as head of government. While these two organizations have very distinct roles, close consultation and coordination are necessary.

### **1.      Executive Council Office**

Under the leadership of the Deputy Minister of the Premier, this central agency provides integrated advice to the Premier and Cabinet on government wide priorities and issues. The Deputy to the Premier coordinates and oversees the management of major government issues and undertakings, provides policy advice to the Premier and Cabinet, and his Head of the Public Service.

Three Secretariats report to the Deputy Minister to the Premier: Cabinet Operations, Cabinet Policy and Communications Secretariat and Intergovernmental Relations.

The Deputy Minister to the Premier is responsible for direction and accountability within the Deputy Ministers' community. He chairs the Deputy Ministers' Council a forum that manages all cross Ministry issues, from strategic planning, budget reviews to streamlining government operations, and common government-wide initiatives.

As head of the public service, the Deputy Minister to the Premier is responsible for the management of senior levels of the public service. He provides advice to the Premier and to Cabinet on the selection, appointment, performance review and termination of Order in Council appointments. He also oversees public services renewal, and the training and development to the public service.

The Deputy Minister to the Premier is also the Deputy responsible for the Intergovernmental Relations Secretariat. This Secretariat manages British Columbia's overall approach to intergovernmental relations, provides advice and strategic planning on the federal-provincial priorities of the government, monitors initiatives of the federal, provincial and foreign governments for their relevance to the province's positions on intergovernmental initiatives; and is responsible for organizing government's protocol and events functions. Reporting to the Minister of Intergovernmental Relations and to the Premier, through the Deputy Minister to the Premier, the

Secretariat is responsible for providing policy analysis, advice and planning for the Premier's participation in First Ministers' Conferences, Annual Premiers conference, Western Premiers' Conference and in international trade missions. The Secretariat also oversees the operations of BC House located in Ottawa.

Cabinet Operations also reports to the Premier, through the Deputy Minister to the Premier. The Cabinet Secretary is the head of Cabinet Operations and is responsible for briefing and advising Ministers on issues before Cabinet providing management and secretariat support to Cabinet and Cabinet Committees, maintains a record of Cabinet deliberations and communicates Cabinet decisions throughout government. On all matters related to the Cabinet agenda, the Cabinet Secretary reports directly to the Premier.

Cabinet Policy and Communications Secretariat is headed by a Deputy Minister, who reports to the Premier, through the Deputy Minister to the Premier. The Policy Branch assists in the development, coordination and implementation of the government's policy priorities, and provides a policy review of all Cabinet and Treasury Board submissions, legislation and information items. The Communications Branch ensures that government communications and public relations are coordinated, consistent and serve the public in a cost-effective manner.

The Deputy Minister to the Premier has established a Committee to ensure collaboration and coordination. He, the Cabinet Secretary, the Deputy Minister of Cabinet Policy and Communications, the Premier's Principal Secretary and the Director of Communications meet regularly. Through this informal structure, emerging issues, strategic priorities and policies are coordinated as part of the comprehensive advice provided to the Premier on a daily basis.

## **2. Treasury Board Secretariat**

Treasury Board Secretariat is the other central agency that, through the Cabinet Committee of Treasury Board, helps to support Cabinet. It is responsible for ensuring that public money is managed and distributed in the public money is managed and disbursed in the public interest by providing analysis and advice to Treasury Board, which is chaired by the Minister of Finance and Corporate Relations.

The *Financial Administration Act* gives Treasury Board the authority to evaluate government programs for economy, efficiency, and effectiveness, and to make decisions relating to the government's accounting policy and practices, financial management and controls; and personnel management.

The Treasury Board Secretariat, led by the Deputy Minister of Treasury Board supports the Cabinet committee in development of the annual Budget and Estimates, and by managing the Consolidated Capital plan process.

### **3. Public Service Commission**

The Public Service Commission, headed by the Public Service Commissioner, is responsible for providing the general direction on hiring policies and for overseeing the appeal mechanisms. While the hiring authority of the Public Service Commission has been delegated to individual government ministries, the ministries must ensure that the staffing policies established by the Commission are implemented. The Public Service Commission is also responsible for the publication entitled “Postings” in which advertisements for available positions in the public service may be published. Mobility is greatly encouraged for good managers and strong performers within the senior levels of the public service. Performance evaluations are conducted annually by supervisors at all levels of the public service.

# PRINCE EDWARD ISLAND

---

## I DECISION-MAKING PROCESS

The decision-making process in Prince Edward Island rests with the Premier and his full Cabinet (Executive Council). The Executive Council is the Prince Edward Island government's ultimate authority in policy setting and decision-making.

The Executive Council includes the President of the Executive Council (who is usually the Premier) and the Ministers of the various departments of government as set out in the *Public Departments Act*. There are nine members of the Executive Council (including the Premier).

The Executive Council, its committees, and its supporting staff positions, are established by the *Executive Council Act*. Specific functions of the Executive Council include:

- establishing government objectives;
- setting government policy;
- determining government priorities;
- initiating, revising or terminating government programs;
- finalizing budget estimates for consideration by the Legislative Assembly;
- determining legislative requirements and approving draft bills for consideration by the Legislative Assembly; and
- exercising such specific authority as has been delegated by the Legislative Assembly to the Lieutenant Governor in Council (for example, the authority to make or approve regulations, the authority to make appointments, etc.).

The Executive Council is supported by three Cabinet committees - the **Treasury Board**, the **Strategic Planning Committee** and the **Legislative Review Committee**. Treasury Board is chaired by the Provincial Treasurer and four other Cabinet Ministers are members. It deals with all matters having financial implications. The Strategic Planning Committee is comprised of three Cabinet Ministers and four non-ministerial Government members of the Legislative Assembly. It is chaired by the Premier. It deals with all policy matters, both social and economic. The Legislative Review Committee is chaired by the Government House Leader (a non-ministerial Government member of

the Legislative Assembly). It examines legislative proposals, provides drafting instructions, reviews proposed new and amended regulations, and scans the legislative landscape to avoid redundancy. Its membership consists of one Cabinet Minister and three other MLAs. The Secretary is a lawyer. All members of the Government caucus, except for the Speaker, sit on either the Executive Council or a Cabinet committee or both. All members of all Cabinet committees, Ministers and MLAs alike, take an Oath of Confidentiality upon appointment to a Cabinet committee.

Each of the Cabinet committees employs analysts to work with staff in line departments to ensure that an appropriate framework and an orderly process exists to guide:

- the development and ongoing review of legislation and regulations;
- the uniform administration of government business;
- the equitable enforcement of sound practice; and
- the creative development of new or modified approaches to dealing with issues.

It is expected that all legislative proposals, all suggested new regulations and regulatory amendments and all matters with significant policy or financial implications will have been considered and a recommendation rendered by one or more of the Cabinet committees prior to Executive Council's being asked to determine the direction to be taken. While Treasury Board is assigned certain decision-making powers under the *Financial Administration Act*, the other two committees have no governing legislation and make recommendations to Executive Council only.

The Legislative Review Committee, after having reviewed legislative proposals, authorizes officials to proceed to the drafting stage. Draft legislation is normally reviewed by caucus and not Cabinet (except for contentious issues or matters expected to have far-reaching implications).

The Executive Council also relies on the “**Senior Management Team**” for assistance with strategic policy development and implementation of government policy direction. The Senior Management Team is chaired by the Premier's Principal Secretary and includes the Clerk of the Executive Council, the Secretaries to the three Cabinet committees, the Deputy Heads of all line departments, and the Chief Executive Officers of the human resource agencies (Staffing and Classification Board and Human Resource Management Services Inc.). The members of this group are accountable for departmental or agency responsibilities and as well for the development of certain corporate directions as determined by Cabinet. It meets weekly.

Treasury Board draws staff support in the areas of financial and corporate policy analysis from the resources of the Department of Provincial Treasury, while the Strategic Planning Committee is served by staff of the Executive Council Office and the Legislative Review Committee by Executive Council's Legal Counsel with assistance, as required, from the Department of Community Affairs and Attorney General.

There are currently 27 members in the Legislative Assembly of Prince Edward Island. They are divided among the following party lines:

- 18 Progressive Conservatives;
- 8 Liberals; and
- 1 NDP.

## **II      CENTRAL AGENCIES**

The government reform process initiated in the early 1990's resulted in significant changes to the structure of the Government of Prince Edward Island. Two of the major objectives of the reform activities were:

- to increase administrative flexibility; and
- to improve the accountability of departments and agencies in the context of a strengthened "corporate" approach.

Impacts on central agencies included the restructuring of the Department of Finance, the Treasury Board Secretariat, the Civil Service Commission and the Executive Council Office.

Responsibility for financial and administrative policy remained with the **Provincial Treasury** (previously the Department of Finance). The Treasury Board Secretariat ceased to exist as a separate administrative entity, but the budget and policy analysts and administrative support staff previously employed in the Secretariat became staff of the Department of Provincial Treasury, with duties and responsibilities essentially unchanged. Responsibility for some personnel policy functions such as payroll administration, employee benefits and training were transferred to the Provincial Treasury from the former Civil Service Commission, renamed the **Staffing and Classification Board**. The new Staffing and Classification Board retained responsibility for recruitment and selection to the civil service and for administration of the classification plan.

Responsibility for collective bargaining, previously divided between the former Treasury Board Secretariat and the former Civil Service Commission, was assigned to a newly created corporation, **Human Resource Management Services Inc.** Recently, however, the Government has taken a decision to privatize Human Resource Management Services Inc. and to combine the Staffing and Classification Board with the Human Resource Division of the Provincial Treasury back into a single human resource body called the P.E.I. Public Service Commission. It is to be an arm's length entity with three Board members appointed as per the Staffing and Classification Board's legislation. (The legislative mechanism to effect the reestablishment of a single human resource entity within government is expected to go forward in this session.)

With the conclusion of government reform and the implementation of the new structures in April 1993, the Cabinet Committee on Government Reform, staffed from the Executive Council Office, was disbanded and in its place, a central Policy Unit was established. Further refinement occurred in December 1996 with the formal creation of the Policy Board as a Cabinet committee and the conversion of the Policy Unit to the Policy Board Secretariat. Approximately one year later, in January 1998, the Policy Board was abolished and two new Cabinet committees, the Strategic Planning Committee and the Legislative Review Committee were established. The staff of these committees, the Office of Intergovernmental Affairs, the P.E.I. Ports Commission and the Office of the Clerk comprise the Executive Council Office.

## **1. The Executive Council Office**

The major functions and responsibilities of the Executive Council Office include:

- to co-ordinate planning and policy development (via the Strategic Planning Committee) within the provincial government;
- to review, analyse and assess the social and economic effects and impacts of issues, proposals or recommendations to Executive Council;
- to undertake or co-ordinate special projects;
- to inform and advise Executive Council with respect to intergovernmental issues;
- to assist in negotiating and monitoring Economic and Regional Development Agreements with the Government of Canada;
- to coordinate the government's legislative program;
- to organize and manage Executive Council documents and to create and maintain the official records; and
- to liaise with Government House and the Privy Council Office or the Department of Canadian Heritage on matters of protocol and procedure.

In carrying out its responsibilities, the Executive Council Office frequently staffs positions via the secondment of senior employees from line departments and agencies of government for terms of up to two years. This provides government with the benefit of diverse perspectives, while giving experienced employees the opportunity to participate in planning and policy development at the central agency level.

The Executive Council Office is divided in the following manner:

- Office of the Clerk, which includes the staff of Clerk of the Executive Council, Strategic Planning Committee, Legislative Review Committee, Intergovernmental Affairs and P.E.I. Ports Commission; and
- Premier's Office, which includes the Principal Secretary, the Chief of Staff, the Executive Assistant and administrative staff.

The Premier's Office is headed by the Principal Secretary who oversees all activities in the Premier's office. Information is channelled through the Principal Secretary to the Premier, including that from the Senior Management Team.

**a) The Role of the Cabinet Secretary**

The functions that might normally fall to a Cabinet Secretary are divided in Prince Edward Island between the Premier's Principal Secretary, who serves also as Deputy Minister for Intergovernmental Affairs and Senior Policy Advisor, and the Clerk of the Executive Council.

**i) The Principal Secretary**

The Principal Secretary, with assistance from the Senior Management Team, advises the Premier and Cabinet on matters of policy and strategy.

**ii) Clerk of the Executive Council**

By law, the Clerk of the Executive Council is responsible for the official records of the Executive Council. The Clerk as manager provides a full range of administrative and policy supports to the Premier, Executive Council and the Cabinet committees, and administrative direction to the civil service. Both the Principal Secretary and the Clerk attend all meetings of Cabinet.

**b) Office of Intergovernmental Affairs**

The Prince Edward Island Office of Intergovernmental Affairs operates as a division within the Executive Council Office and is responsible for:

- Federal-provincial relations;
- Constitutional and national unity matters;
- Aboriginal affairs;
- Atlantic provinces economic and social cooperation;

- International and internal trade policy; and
- Social policy renewal.

The Premier is the Minister responsible for Intergovernmental Affairs and his Principal Secretary and Senior Policy Advisor is the Deputy Minister. Protocol responsibilities are coordinated from the Premier's Office.

The Deputy Minister of Intergovernmental Affairs has immediate access to the Premier to review various issues. This ensures that the Premier has an early opportunity to identify positions on priority issues for upcoming meetings.

Intergovernmental Affairs (IGA) staff coordinate the preparation of briefing materials for all intergovernmental meetings involving the Premier. Normally, there are discussions several months in advance among Intergovernmental Affairs officials of the jurisdictions involved regarding the meeting agenda. Once a draft meeting agenda is determined, the Deputy Minister of Intergovernmental Affairs requests briefing notes. Internally, IGA staff consult with line departments regarding agenda items and coordinate the assembly of the briefing package. As the draft notes are received, IGA staff review them to ensure they provide a useful and comprehensive summary, to eliminate any inconsistencies, to discuss expected outcomes and to obtain additional information, if required. IGA staff usually prepare the briefing notes on issues which involve several departments.

Once the briefing notes are in order, a formal briefing with the Premier takes place. In addition to IGA and Premier's Office staff, Ministers, Deputy Ministers or other Senior staff may participate in briefing sessions.

IGA staff ensure that line departments receive ongoing Cabinet direction on issues where required; for instance, the authorization of the Executive Council is sought before a Minister enters into an intergovernmental agreement.

These processes also apply to the Annual Premiers' Conference, the Conference of Atlantic Premiers, and the Conference of New England Governors and Eastern Canadian Premiers.

Intergovernmental Affairs does not have an Ottawa office. The Department of Economic Development and Tourism maintains a Trade and Investment Office in Hong Kong.

The Intergovernmental Affairs Office does not issue an annual report, nor does it have enabling legislation.

## **2. Department of the Provincial Treasury/Treasury Board**

Section 8 of the *Executive Council Act* provides that:

- 8(1) There shall be a committee of the Executive Council called the Treasury Board which shall advise on budget preparation, financial analysis, government organization, operating policy and procedures, financial administration, collective bargaining, staff relations, human resource development and classification.
- (2) The Board shall consist of the Provincial Treasurer and not more than four other members of the Executive Council appointed by the Lieutenant Governor in Council.
- (3) The Provincial Treasurer shall be the chairperson of the Board.
- (4) The Deputy Provincial Treasurer shall be the Secretary to the Board.
- (5) The Board shall determine its own procedure.

Treasury Board meets weekly; during the course of these meetings requests from Departments and Agencies for authorization in any of the areas of Board responsibility are addressed. In many areas (e.g., tender awards, position creation or abolition, contract renewals, etc.), Treasury Board has the authority to give direction in its own right, while in other matters (loan guarantees, special warrants for additional budgetary appropriation, direction on the year-end financial statements of Crown Corporations) the Board must refer its recommendation to Executive Council for decision.

The Department of the Provincial Treasury, which supports the Treasury Board, is responsible for central fiscal management and the allocation of resources. Specific functions include:

- establishing fiscal goals and priorities;
- research and analysis on fiscal matters;
- preparing economic reviews, analyses and forecasts for budgetary and economic planning;
- federal/provincial fiscal arrangements;
- levying and receiving provincial revenues;
- tax administration;
- banking and money management;
- borrowing/debt servicing;
- preparing and administering operating and capital budgets;
- payment processing;
- purchasing;
- provincial property records;

- information systems delivery;
- administering insurance and risk management;
- coordinating of corporate leadership;
- human resource development (personnel administration, training, employee assistance);
- establishing general administrative policies for the public service; and
- controlling the establishment and abolition of classified positions.

### **3. Staffing and Classification Board**

The Staffing and Classification Board is an independent agency established under the *Civil Service Act*. The Board consists of three members - one selected by the Lieutenant Governor in Council, one appointed by the Lieutenant Governor in Council from a list of three nominees submitted by the Union of Public Sector Employees, and one, to be chairperson, selected by the Lieutenant Governor in Council from a list of at least two nominees submitted jointly by the other two members.

The position of Chief Executive Officer is at the Deputy Minister level and appointment is made by the Lieutenant Governor in Council.

In addition, employees in the Human Resources Division of the Provincial Treasury provide support in the following areas:

- Human Resources Administration;
- Employee Assistance;
- Employee Benefits;
- Learning Centre; and
- Occupational Health and Safety.

The Staffing and Classification Board includes two divisions. Staffing Services provides leadership and support in ensuring that government hiring practices are consistent and equitable and that qualified employees are selected for vacant positions. Classification Services is responsible for organization review, compensation research, job evaluation and position classification.

All senior director positions are filled via in-service or open competition. On the basis of interviews and other assessment tools, candidates are ranked and, in the case of an open competition, the names of the three highest ranking candidates are presented to the Minister for selection and

subsequent appointment by the Board. In the case of an in-service competition the highest ranking candidate is appointed.

Staff members below the Deputy head level must go through competitions established by the Staffing and Classification Board to be appointed to the public service. Appeals from competition decisions are handled through an appeal mechanism that has been built into the *Civil Service Act*.

#### **4. Human Resource Management Services Inc.**

Human Resource Management Services Inc. is an arm's length organization which has been mandated to handle all of the Government's negotiations with the various unions (i.e., Nurses, Teachers, Union of Public Sector Employees, Government's Excluded Employees Group, etc.). At present, it is composed of six employees.

#### **5. Evaluation and Remuneration**

Directors are subject to annual performance management assessments based on a combination of organizational and personal objectives established by each director in consultation with his or her deputy head.

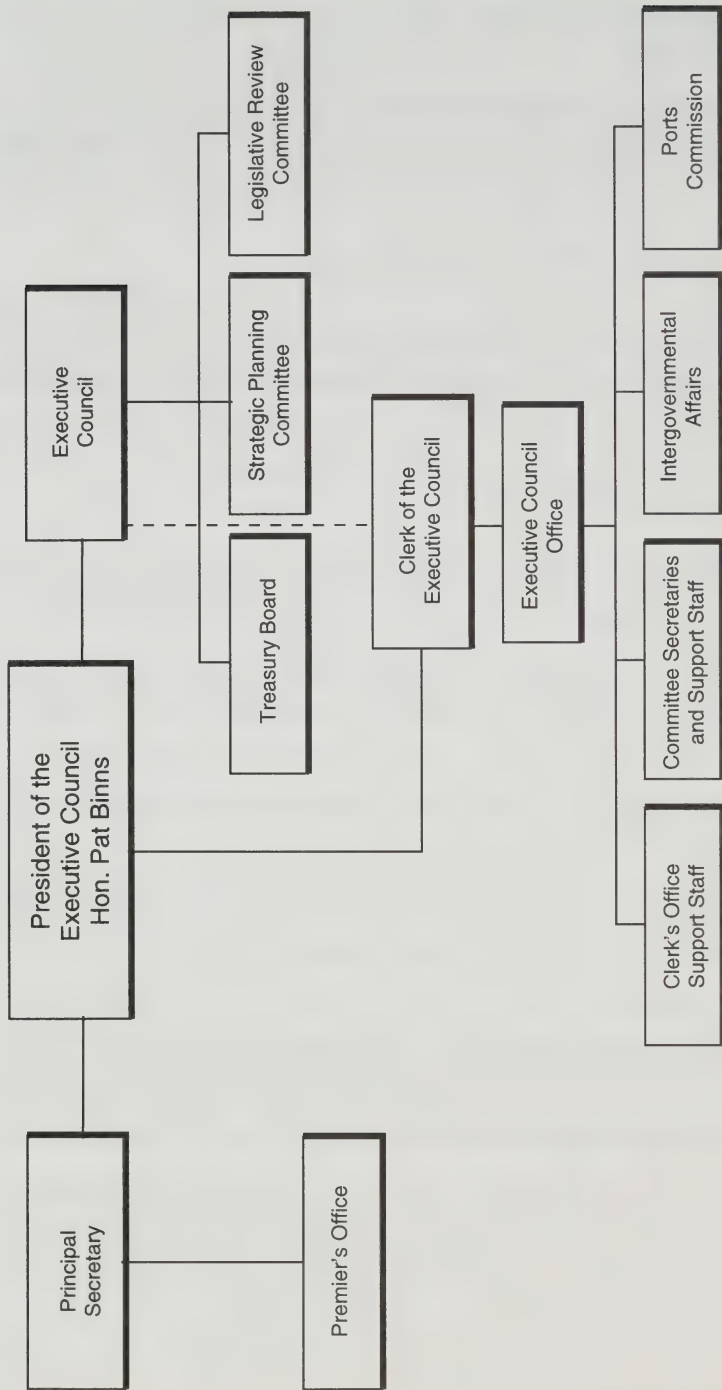
Deputy heads are selected by the Premier and appointed by the Lieutenant Governor in Council. They may be promoted from within the senior director ranks, or hired from outside the provincial government service.

There is currently no provision for performance pay, and no system of performance measurement for deputy heads.

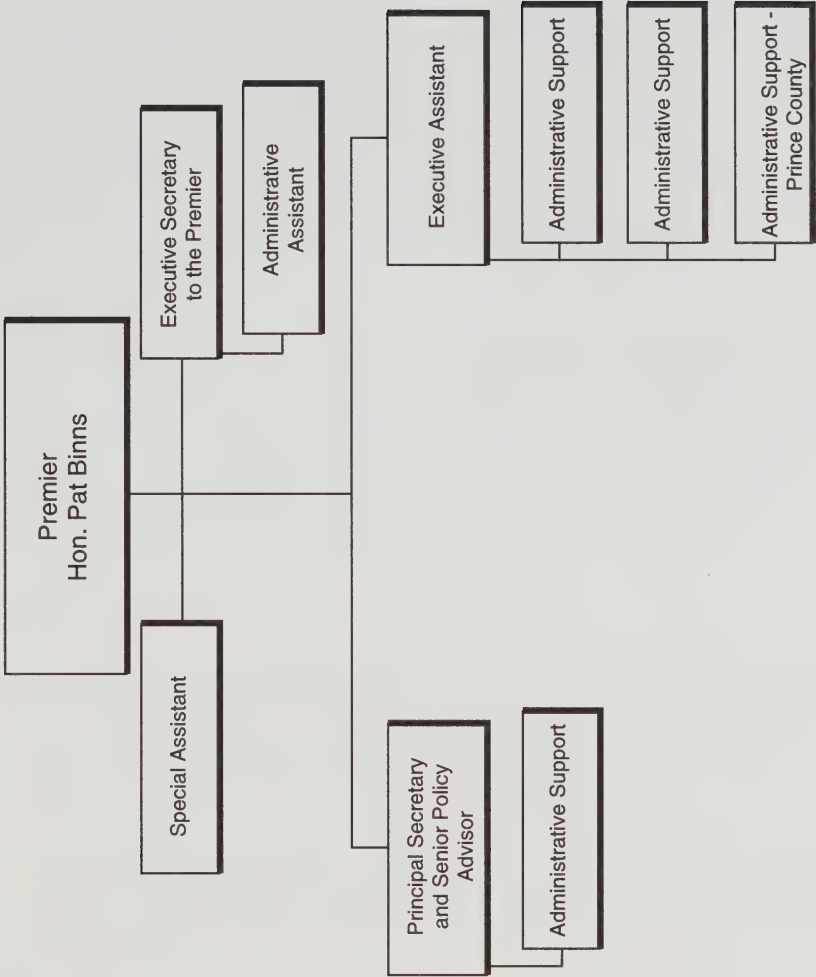
The current government has appointed six deputy heads from outside the public service and three from within. Of the remaining deputy heads, seven were appointed from the civil service by previous administrations and only one from the outside.

There have been two salary roll-backs in recent history. From November 1988 until March 1989, there was a voluntary roll back. The second occurred in May 1994 until October 1996. This, however, was a legislated roll-back in which a 7 ½ per cent reduction was applied to the public sector at large. The pay rate was restored in October 1996, retroactive to May 1995. There has not been a wage increase for deputy heads since 1992.

# Executive Council Office



Premier's Office





# SASKATCHEWAN

---

## I DECISION-MAKING PROCESS

The decision-making process in Saskatchewan rests principally with the Cabinet which is composed of the Premier and Ministers of the governing party who hold seats in the Legislative Assembly. Its meetings, by tradition, are chaired by the Premier. The size of the Saskatchewan Cabinet varies depending on the wishes of the Premier. It has had as many as 25 members but currently has 18 Ministers and the Premier. Cabinet is the major decision-making body of government and the forum to which Ministers bring matters whenever they wish input or advice from their colleagues or need the approval of Cabinet to proceed. Cabinet is responsible for determining the government's policies, priorities, legislative agenda and budget; appointing individuals to certain agencies, boards and commissions; initiating, revising or deleting programs; and making decisions regarding other legislative instruments of government such as regulations and orders in council.

Cabinet committees are delegated some of the responsibility for gathering and analysing information and recommending appropriate action. Saskatchewan legally has nine Cabinet committees. These committees have from six to ten members, including the chair and vice-chair. Some of these members are Government MLAs. Any members who are MLAs but not Ministers must take the same oath of confidentiality as Cabinet Ministers. The membership of the Treasury Board and Investment Board is identical. Unlike the other Cabinet committees, the Treasury Board, Investment Board and Crown Investments Corporation (CIC) have some statutory decision-making responsibilities.

The existing Cabinet committees are:

- **Planning and Priorities Committee**: oversees and coordinates the development of the Government's policy agenda including providing the Premier and Cabinet with advice on medium to long range planning; leadership in policy development on initiatives best managed by central government; corporate recommendations on key policy initiatives; and the integration of policy initiatives; (8, 2)<sup>6</sup>
- **Treasury Board**: (required by statute): is responsible for managing the finances of the government, establishing administrative and accounting policy and practices, program evaluation and displaying the organization of government in the *Estimates* (7);

---

<sup>6</sup> The first number indicates ministerial membership, the second number refers to MLAs who are members of the Cabinet committee.

- **Investment Board**: (required by statute): is responsible for matters relating to investments made by the executive government. While this is a separate statutory committee, in practice, it meets in conjunction with Treasury Board. The chair simply adjourns the Treasury Board meeting and immediately reconvenes the meeting as a meeting of the Investment Board (7);
- **Economic Development Committee**: develops economic development policy and strategies for economic development and job creation (6);
- **Crown Investments Corporation**: (CIC) (required by statute): is the holding company for the Government's commercially viable investments. It is governed by a board of directors which also serves as a Cabinet committee. As the board of a holding company, it is responsible for approving capital allocations. As a Cabinet committee, it provides leadership and support in the use of commercial Crowns and investments as instruments of public policy. All decisions related to the acquisition, divestiture and management of investments are the responsibility of the CIC (6);
- **Legislative Review Committee**: recommends the legislative agenda to Cabinet; reviews all legislation proposed and recommends its disposition; enforces the *Code of Regulatory Conduct* as it applies to legislation (6);
- **Regulations Review Committee**: reviews all regulations which require Cabinet approval; enforces the application of the *Code of Regulatory Conduct* to regulations; and monitors the progress of regulatory reform (5);
- **Orders in Council Review Committee**: reviews all proposed orders in council and recommends their disposition to Cabinet (5); and
- **Public Sector Bargaining Compensation Committee**: manages the implementation of the mandates for public sector collective bargaining and addresses policy matters dealing with compensation of public servants (6).

The chairs, vice-chairs and members of each Cabinet committee are designated by the Premier. While the chairs and vice-chairs must be Ministers, MLAs are occasionally members of the committees. Currently, inclusion of MLAs is usually meant to achieve one or more of the following purposes: as a link to caucus, for example the chair of caucus is a member of the Planning and Priorities Committee; for special expertise, for example an MLA who is a lawyer may be a member of the Legislative Review Committee; to provide a promising MLA with experience prior to a ministerial appointment. Previous administrations have used Legislative Secretaries and frequently assigned them to Cabinet committees in order to lessen the workload of Ministers.

Attendance at Cabinet meetings is restricted. The Deputy Minister to the Premier and Cabinet Secretary<sup>7</sup> attends to observe the discussions, support the Premier, and understand the rationale for the decisions in order to communicate them accurately to officials. The Clerk of the Executive Council and Assistant Cabinet Secretary attends to record the decisions and ensure proper procedures are followed. The Chief of Staff to the Premier attends in order to liaise afterwards with the caucus. Senior officials of the Secretariat to the Treasury Board may attend during the budget preparation to support the Minister of Finance. Occasionally, at the request of the Premier or Cabinet, other officials may attend to provide expertise and advice.

Attendance of officials at Cabinet committee meetings varies depending on the specific committee. The secretary of the committee and policy analyst(s) attend to support the committee chair, record decisions and prepare the minutes for Cabinet. Officials from departments sponsoring a proposal, usually the Deputy Minister and public servants specializing in the subject matter, attend to provide information, answer questions and assist Ministers. Attendance of officials, in addition to the secretariat and departmental staff is as follows:

- **Planning and Priorities Committee**: Deputy Minister to the Premier and Cabinet Secretary; Chief of Staff to the Premier; Deputy Minister of Finance or designate; and Deputy Minister of Intergovernmental and Aboriginal Affairs.
- **Treasury Board**: Assistant Deputy Minister of Finance (Expenditures); Executive Director of Economic and Fiscal Policy; Deputy Minister to the Premier and Cabinet Secretary.
- **Crown Investments Corporation**: Deputy Minister to the Premier and Cabinet Secretary; and Deputy Minister of Finance.
- **Public Sector Bargaining Compensation Committee**: Deputy Minister of Finance or designate; and President of CIC or designate.
- **Legislative Review and Regulation Review Committees**: legal advisors and legislative drafters from the Department of Justice; and staff from the House Business and Research Office for legislation.
- **Economic Development Committee**: Assistant Deputy Minister (Policy); Deputy Minister to the Premier and Cabinet Secretary; Deputy Minister of Finance or designate; President of CIC; and Deputy Ministers of affected economic development departments.

---

<sup>7</sup> Incumbent's position is the equivalent of the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet in the federal government.

Except for committees with statutory powers that authorize them to make certain decisions, all conclusions of the committees become recommendations to Cabinet and are subject to Cabinet review and decision. Each committee has a secretariat which is usually located in a central agency such as Executive Council, Finance, or the Crown Investments Corporation. The secretariat for the Cabinet Committee on Economic Development is located in the Department of Economic and Co-operative Development. The secretariat for the Public Sector Bargaining Compensation Committee is independent of any department or agency and reports directly to the secretary of the committee. The secretariats to the Cabinet committees therefore are fairly decentralized and are responsible for preparing their respective committee's agendas, managing the committee's meetings, and preparing the committee's minutes.

While the Cabinet committees' secretariats are decentralized and Executive Council has limited formal control of the committees' agendas, informal mechanisms exist to ensure that the Premier retains overall control of the Cabinet agenda. Mechanisms used in Saskatchewan to assist the Cabinet Secretary and Premier to control policy development and Cabinet agendas are meetings of the secretaries to the Cabinet committees with the Cabinet Secretary; joint Cabinet committee meetings; the Cabinet Secretary's briefing meetings with the Premier; the power of the Cabinet Secretary and the Clerk of the Executive Council to withhold items from a Cabinet agenda for further work; and, the integration capabilities of the Policy and Planning Secretariat in Executive Council.

Every Monday morning, the Cabinet Secretary meets with the secretaries of the Cabinet committees to review what policy issues their committees are working on, the agendas for the next committee meetings, when the committees will be ready to bring specific items to Cabinet, and whether there is need for coordination among the committees. At this meeting, the Cabinet Secretary also reviews the agenda for the next Cabinet meeting and provides an opportunity for the secretaries to discuss the policy submissions. These meetings encourage cooperation and teamwork in policy development and synchronization of efforts.

When issues cut across the mandates of more than one committee, the committees hold joint meetings. Such meetings have been held between the Planning and Priorities Committee and the Economic Development Committee; Treasury Board and the Economic Development Committee; Treasury Board, Crown Investments Corporation and the Public Sector Bargaining Compensation Committee; and Crown Investments Corporation and the Economic Development Committee.

The Cabinet Secretary uses two briefing mechanisms to assist the Premier. The first mechanism is briefing prior to each Cabinet meeting of the items on the agenda along with written notes on key agenda items. The second mechanism involves weekly briefings on matters of an emerging nature, which often require anticipatory strategies, preplanning or research and development.

The Policy and Planning Secretariat not only provides direct support to the Cabinet Secretary and Premier by providing them with environmental scans and corporate advice, but also, by undertaking on their behalf, facilitation and mediation activities to bring departments and agencies to a common recommendation. This secretariat promotes understanding of the government's goals and priorities; encourages, supports, and coordinates the development of policy by departments and agencies by acting as a resource, coordinating initiatives that cut across departmental and agency lines, and chairing interdepartmental or interagency committees; and mediating conflicts in policy development among departments and agencies.

The Deputy Minister to the Premier and Cabinet Secretary also chairs the Management Committee of Deputy Ministers (MCDM) which meets on a monthly basis. The Deputy Minister picks the issues, and while 30 minutes of the meeting are usually spent discussing administrative matters, 90 minutes are spent on sectoral areas (e.g., welfare reform), to get a broad, horizontal policy perspective and provide corporate thinking on public policy issues.

Saskatchewan is currently reviewing its entire Cabinet system with a view to streamlining; providing better integration of certain aspects of policy development; making better use of Ministers' time; improving the efficiency of the system; and enhancing the accountability of the Cabinet committees. Consultations with the major participants in the system, including Ministers, secretariats to the committees, Deputy Ministers, the Chief of Staff, and others, are part of this review process. The review is examining the number and type of Cabinet committees required; the mandates of the various committees; the requirements for secretariats and the location of the secretariats; the composition of the committees; the relationships to caucus, caucus committees and the House Strategy Committee; formats of Cabinet documents; and a variety of procedures.

Policy development and implementation is a co-operative process in which Cabinet bears the major responsibility. However, resources are the overriding restriction in policy development and require that public servants thoroughly analyse a variety of options for presentation to their Ministers and Cabinet. Much of government policy is developed at the department level. Departments establish policy development processes within their own departments; propose new policy and amendments to existing policy; consult internally with other government departments and agencies and externally with stakeholders; work through policy and resource issues with the committee secretariats; prepare decision items for the Minister; and provide recommendations and advice to the Minister. Officials in departments also prepare whatever other material is needed for Cabinet committees and Cabinet planning meetings. In addition to providing advice and recommendations to their respective Ministers, Deputy Ministers also provide information and advice to the Premier and Cabinet Secretary.

The Deputy Minister to the Premier and Cabinet Secretary and the Clerk of Executive Council and Assistant Cabinet Secretary prepare Cabinet agendas for the Premier's consideration. They must ensure that adequate advance consultation has occurred, particularly within the relevant central agencies, line departments and among key stakeholders. They also ensure that the appropriate Cabinet committees and interdepartmental committees have reviewed the submission and that outstanding issues have been addressed. Central agencies and the Cabinet Secretary facilitate coordination among departments and committees.

The Deputy Minister to the Premier and Cabinet Secretary and the Clerk of the Executive Council and Assistant Cabinet Secretary attend Cabinet meetings to provide secretariat support, including recording all decisions made. Cabinet meetings often end with a discussion of the "State of the Nation" which is a political discussion and does not result in decisions being made that require recording. Decisions are recorded in the Cabinet minutes and communicated on a confidential basis to the relevant Ministers, heads of departments, agencies and Crown corporations.

There are 58 seats in the Saskatchewan Legislative Assembly, divided among the following party lines<sup>8</sup>:

- 40 New Democrats;
- 8 Saskatchewan Party;
- 6 Liberals;
- 3 Independent; and
- 1 vacancy.

The New Democrats form the governing party while the Official Opposition is formed by the Saskatchewan Party. The Saskatchewan Party resulted from a merger between the Conservative MLAs who remained after their party decided to become inactive and some sitting Liberal MLAs who left their party.

## **II CENTRAL AGENCIES**

In Saskatchewan, the Premier and the Cabinet are supported in the exercise of their responsibilities by the Department of Executive Council.

### **1. The Department of Executive Council**

The Deputy Minister to the Premier and Secretary to Cabinet is the most senior official in the Department of Executive Council. As Deputy Minister to the Premier, the incumbent is the senior public servant in executive government. In this capacity, he must keep abreast of the overall goals, priorities and policies of the government, progress being made, emerging issues, and trends and future needs. He must also provide vision and leadership to the public service and champion

---

<sup>8</sup> Because of an upcoming by-election, the composition of the Assembly may change.

attitudes, values, and changes which strengthen a professional public service. He draws on the staff of the Executive Council and other central agencies and senior officials throughout government to assist him in these areas.

The Deputy Minister to the Premier also strives to improve the quality of senior management; strengthen relationships between Ministers and Deputy Ministers; ensure the public service has a strong policy capacity; and encourage effective means of achieving corporate goals. To assist him in fulfilling these responsibilities, he obtains advice from the Director of Senior Management Services, the Chair of the Public Service Commission and the Human Resources Management Committee; undertakes disciplined objective setting and performance review exercises with all senior personnel; facilitates opportunities to further develop individuals; provides mandate letters and orientation information to new Ministers and new senior officials; facilitates appointments and mechanisms that will strengthen policy development; and uses forums such as the Management Forums for Deputy Ministers and for Assistant Deputy Ministers and the staff of the Policy and Planning Secretariat to achieve more effective policy and program integration.

The role of the Cabinet Secretary requires the incumbent to ensure that the Cabinet system supports effective and efficient decision-making, and to oversee the work of the Clerk of Executive Council and Assistant Cabinet Secretary and the Director of Machinery of Government with respect to the design and implementation of the system. The Cabinet Secretary is also responsible for encouraging high quality recommendations being brought forward to Cabinet and Cabinet committees and in forums outside of Cabinet such as in issues management teams. The Cabinet Secretary uses the Committee of Cabinet Secretaries, ad hoc committees, briefing meetings with the Premier, and appointments of staff with specific expertise to assist him with these responsibilities.

Almost all positions in Executive Council are staffed by order in council. The mandates of departments, including the Department of Executive Council, are stated in the annual *Estimates*. The mandate is:

*To facilitate and communicate decisions of the Executive Council (Cabinet) by providing research, analysis and policy advice to Cabinet and Cabinet committees, coordinating policy development and government communications and managing Cabinet records. It also provides support to the Premier in his role as head of government, chair of Cabinet and head of the political party with the mandate to govern.*

The department is the secretariat to Cabinet and to certain committees designated by the Lieutenant Governor in Council and, when required, to interdepartmental/interagency committees. The department provides administrative support to the Premier and Cabinet Ministers; coordinates and organizes the government's business in the Legislative Assembly and provides research support services for the Premier and Members of the Executive Council. The department is also responsible for setting the standards, rules and procedures for the decision-making system.

The Department of Executive Council has two sections: the Office of the Deputy Minister to the Premier, which is the bureaucratic side, and the Office of the Chief of Staff to the Premier, which is the political side.

The Deputy Minister to the Premier and Cabinet Secretary and the Chief of Staff to the Premier are in contact on a daily basis. This informal consultation system rests on absolute trust between both of them. The incumbents usually meet with the Premier at the same time and deal with issues under the obligation that they are to provide constructive suggestions on how the political and policy agenda can best be meshed.

Cabinet requires political support from the Government caucus on policy issues. During policy development, Ministers may have their departments take policy ideas to a caucus committee for feedback. Ministers may also, on an informal basis, have their department officials discuss potential initiatives with a group of the Minister's colleagues. The Chief of Staff to the Premier attends all Cabinet meetings and liaises with caucus. Legislation is forwarded to the caucus for review after it has been approved by the Legislative Review Committee. Ministers may also take Cabinet decisions from proposals they have sponsored to the relevant caucus committee and through this committee to full caucus for information and approval.

**a) The Office of the Deputy Minister to the Premier**

The Office of the Deputy Minister to the Premier is comprised of the:

- Deputy Minister's Office;
- Policy and Planning Secretariat;
- Cabinet Secretariat; and
- Administration and Information Systems.

**i) Deputy Minister's Office**

The Deputy Minister's Office supports the Premier in his roles as Head of Government and Chair of Cabinet and also provides a coordination function between government departments, agencies, Crown corporations and Cabinet. The Office oversees overall government operations; it coordinates the appointments of senior executives for departments and agencies; and it provides executive leadership for government, including chairing the Management Committee of Deputy Ministers. The Deputy Minister to the Premier is the Premier's primary source of advice on the structure of the Cabinet decision-making process.

## ii) Policy and Planning Secretariat

The Secretariat acts as support staff to the *Cabinet Committee on Planning and Priorities*. It promotes mutual understanding of the government's agenda and priorities among departments and agencies. The Secretariat also identifies medium and long term economic and social issues and examines viable approaches and solutions; it coordinates and supports the development and integration of departmental and agency proposals to address major social and economic policy and examines the implementation of priority initiatives and evaluates government's effectiveness in meeting its objectives.

## iii) Cabinet Secretariat

The major tasks of the Cabinet Secretariat are to provide administrative support to Cabinet and Cabinet committees, i.e., by organizing meetings, recording minutes of Cabinet and the Legislative Review and Regulations Review Committees, maintaining public records of all orders in council and regulations, coordinating Cabinet meetings with interest groups and the public, and maintaining contracts of senior executives pursuant to *The Crown Employment Contracts Act*.

## iv) Administration and Information Systems

This branch provides human resource services for the department and Cabinet Ministers. These services include information respecting and processing of forms regarding benefits and compensation; preparation of documents to bring into effect certain human resource decisions, and administration of relocation and vehicle policies for senior executives. It is also responsible for the department's annual budget and for providing computer systems support to the department and Minister's offices.

### **b) The Office of the Chief of Staff to the Premier**

The Office of the Chief of Staff to the Premier is comprised of the:

- Chief of Staff's Office;
- Correspondence Unit;
- Itinerary Office;
- Premier's Office;
- Communications Coordination Unit;
- House Business and Research Office; and
- Media Services/Media Relations.

The Chief of Staff is the most senior political advisor to the Premier. The Office is responsible, among other things, for:

- providing political advice to the Premier and Members of the Executive Council;
- liaising between Cabinet and the caucus;
- coordinating, with the Deputy Minister to the Premier, the Premier's itinerary;
- managing the political agenda of the party in the provincial legislature; and
- planning communications and coordinating media relations.

## **2. The Department of Intergovernmental and Aboriginal Affairs (IAA)**

The management of intergovernmental relations in Saskatchewan in the past 15 years has operated through two different organizational models: in a separate department with its own mandate, or as a branch of the Department of Executive Council. Saskatchewan has determined that the most suitable model for today's environment is a separate department, i.e., Intergovernmental and Aboriginal Affairs. The main reasons that prompted the adoption of this separate configuration were the need for a large staff to support all aspects of intergovernmental and Aboriginal affairs and the need to reduce the pressures on Executive Council exerted by the constitutional component.

The mandate of the Department of Intergovernmental and Aboriginal Affairs is to protect and promote Saskatchewan's interests through the strategic management of the province's relations with other governments and their agencies in Canada and abroad. The Department assists in the development, coordination and implementation of the intergovernmental activities of the government's departments and agencies. It is directly responsible for the conduct of the province's policies regarding trade, telecommunications and broadcasting; and constitutional, federal-provincial, and international relations. It manages several interdepartmental international agreements and provides support for the Provincial Secretary. (The Provincial Secretary is responsible for matters relating to official protocol and special events; French language services; Government House and the Office of the Lieutenant Governor; the government website; and local government elections.) The department serves as a window into government for Indian and Métis people, coordinates Aboriginal policies, and manages provincial obligations under the Treaty Land Entitlement Agreements.

### **3. The Department of Finance**

The Minister of Finance is the chair of Treasury Board and the Deputy Minister of Finance is the Secretary of Treasury Board. Cabinet and Treasury Board set the government's fiscal framework. Finance manages the framework and the allocation of resources. Its mandate, as stated in the *Estimates*, is:

*To manage the financing, revenues and expenses of the Government in order to enhance the fiscal strength of the province.*

Finance's duties and responsibilities include:

- developing and analysing revenue, expense and economic policies to assist Treasury Board and Cabinet in developing and implementing the Government's fiscal plan;
- managing provincial tax and refund programs, collecting revenues, auditing businesses and providing information and rulings in accordance with legislative requirements;
- administering the Government's central expenditure, payroll and revenue systems and preparing the Government's financial statements and Public Accounts;
- managing the provincial debt and providing an investment managing service for various funds administered by the Government, Crown corporations, and other agencies; and
- administering public sector pension and benefit plans.

### **4. The Public Service Commission**

The Public Service Commission is created as a legal entity separate and independent from executive government. It is the employer for the Saskatchewan government. It is primarily responsible for upholding the principles of merit, equity, fairness, and a professional, independent public service; acting as an appeal tribunal for challenges to the recruitment process; and enforcing the government's *Conflict of Interest Guidelines*. The Public Service Commission consists of a chairperson and several members. The chairperson is also the permanent head of a central agency, also called the Public Service Commission, which is made up of public servants who provide staff support to the Commissioners. The chairperson works closely with the Deputy Minister to the Premier and Cabinet Secretary to ensure there is coordination between the two roles and their influence on corporate human resource policy.

The Public Service Commission is the Government's manager of much of the human resource function. It provides leadership and policy direction for the human resource function, is responsible for the Government's classification system, and provides a quality control service for staff recruitment. It coordinates the Government's Employment Equity Program and the Employee Family Assistance Program and coordinates various learning and educational programs in support of corporate strategies.

There is more encouragement now for interdepartmental mobility (although there has yet to develop government-wide consensus on the concept). There are internal management level programs for senior executives, and the PSC has a parallel program for the whole public service (except for levels above Associate Deputy Minister). Efforts are made to co-ordinate both programs.

Order-in-council, contract and Crown corporation positions are not within the jurisdiction of the Public Service Commission.

#### **a) Appointment of Senior Officials**

The appointment of senior officials is based on merit and competency. Knowledge, skills, abilities, education and experience are considered in the selection process.

While it is the Premier's prerogative to appoint Deputy Ministers, Associate Deputy Ministers, and the Clerk of the Executive Council and Assistant Cabinet Secretary, the Deputy Minister to the Premier and Cabinet Secretary is responsible for recommending candidates for his consideration. The Premier makes the final selection. Ministers are not required to be involved in the selection of Deputy Ministers because the Deputies are responsible first to the Premier, and second to the Minister.

Incumbents of these positions are appointed by Order in Council which gives effect to their employment and provides authority for their employment contracts. Order in Council appointments are not strictly used for political appointments. Many Department of Executive Council staff and incumbents of key positions in government departments or agencies are appointed in this manner in order to avoid potential conflicts of interest with unions.

Assistant Deputy Ministers, Executive Directors, and many other senior officials are recruited and selected in the same manner as other permanent staff. The Deputy Minister of the department is responsible for the selection of incumbents of these positions. The Deputy Minister involves the office and staff of the Deputy Minister to the Premier as well as a representative of the Public Service Commission in the selection panels for these positions.

Senior staff of the Premier's and Ministers' offices are selected by the Premier or the Minister for whom they will work. The Chief of Staff may assist in the recruitment and selection processes.

**b) Performance**

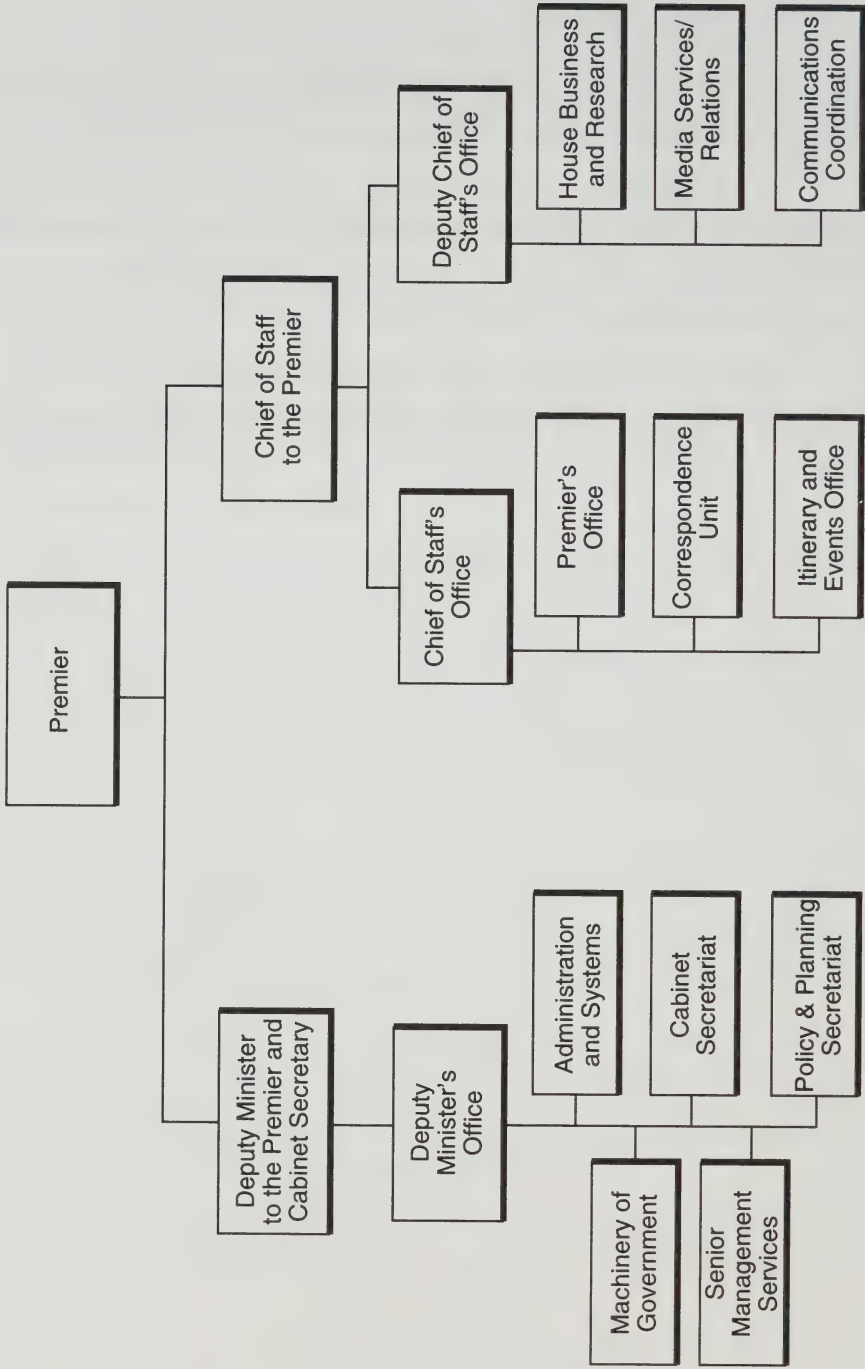
The Deputy Minister of the Premier and Cabinet Secretary reviews the performance of Deputy Ministers, Associate Deputy Ministers, the Clerk of the Executive Council and Assistant Cabinet Secretary, and the staff of his own office.

The Chief of Staff reviews the performances of senior officials in the Premier's Office. The Deputy Ministers are responsible for establishing performance review procedures for their own staff.

**c) Merit Pay**

Wage freezes were imposed on the Saskatchewan public service for three years, 1991-94. A new performance evaluation system is being developed and should be introduced in the 1999-2000 fiscal year. It will have important consequences for movement within the public service.

# Department of Executive Council



# ALBERTA

---

## I DECISION-MAKING PROCESS

The Alberta formal decision-making process is not an exclusive executive function. In December 1992, the Premier announced the establishment of a new decision-making process for the Alberta government centred around **Standing Policy Committees** and developed in conjunction with Members of the Legislative Assembly from the party constituting the Government. All existing committees of Cabinet and caucus, with the exception of Treasury Board and the Legislative Review Committee, were disbanded. Following the general election held in March 1997, the Standing Policy Committees were again restructured. There are currently seven Standing Policy Committees<sup>9</sup>:

- Agriculture and Rural Development (7/7);
- Community Services (6/6);
- Education and Training (6/6);
- Financial Planning and Human Resources (6/6);
- Health Planning (6/6);
- Jobs and Economy (6/6); and
- Sustainable Development and Environmental Protection (6/6).

Each Standing Policy Committee is chaired by a **Private Government Member** and the Premier designates a **Minister to act as vice-chair**. The Standing Policy Committees are composed of an equal number of Ministers and MLAs; the unique membership of these committees flows directly from the Premier's commitment to provide caucus with a greater say in the newly reformed decision-making process.

In addition to these committees, the Agenda and Priorities Committee (6/2), Treasury Board (6/2), the Legislative Review Committee (1/8) and the Audit Committee (1/0/6) are also an integral part of the Alberta decision-making process. Not one is exclusively composed of Cabinet Ministers and, in the case of the Audit Committee, most members are not even MLAs. The Premier is a member of all committees with the exception of the Legislative Review Committee and the Audit Committee.

---

<sup>9</sup> The first figure appearing in parentheses indicates the number of Cabinet Ministers who are members of the committee; the second figure indicates the number of Government backbench members, and the third refers to committee members who are not MLAs.

Government policy and legislation all flow as a natural progression from the **three-year business planning process**. This is a cyclical process that begins in June of each year with Treasury Board setting the overall fiscal framework. In July, the departments are provided with the fiscal framework within which their business plans must be developed. In August and September, each department presents to the appropriate Standing Policy Committee a draft of its annual report which outlines the department's actual performance of the prior year in relation to its projections for that year. This review sets the stage for the October review by the appropriate Standing Policy Committee of the department's revised three-year business plan.

The Standing Policy Committees will report the results of their review to Treasury Board, either confirming their support for the business plans or highlighting where necessary any plans that may have strayed from the overall fiscal framework established by Treasury Board. These reports, along with any other issues raised by the Treasury Department, form the basis for the representations by individual departments to Treasury Board during the months of November and December.

The decisions and recommendations of Treasury Board are reviewed with Cabinet and caucus; the final directions from Treasury Board are formalized into three-year budget targets and final departmental business plans, culminating in the Budget and the tabling of the business plans in the legislature.

Once a Standing Policy Committee has signed off a departmental business plan, the departments can begin submitting draft legislation for consideration by the appropriate Standing Policy Committee. This occurs through November and December, in preparation for the spring sitting of the legislature. While policy submissions to Standing Policy Committees occur throughout the year, the sign off of the departmental business plans also acts as a trigger for work on the bulk of policy initiatives.

**New government policy** can be initiated from a variety of sources (e.g., the general public, interest groups, industry, etc.). An initiative must first be approved and sponsored by a Minister, then researched and drafted by the department. The Minister presents the proposed policy to the Agenda and Priorities Committee which provides direction and refers the item to the appropriate Standing Policy Committee. The Standing Policy Committee will study the policy in detail, hear public submissions, and send its recommendation to Cabinet for final approval; in some cases, Cabinet may refer the matter to full caucus for discussion. The Standing Policy Committees are the gate-keepers of the decision-making process: any issue that has been rejected by a Standing Policy Committee will not be considered by Cabinet; should a Minister wish to pursue the matter further, changes will have to be made to the proposal.

**New government legislation** can also be initiated from several sources (e.g., department, MLA, general public, interest group). Once the initiative has been approved by a Minister, the conceptual framework for the bill is taken to Cabinet and, if Cabinet feels the legislation is necessary and sound, it is routed to the appropriate Standing Policy Committee for an in-depth review. A draft of the bill is then forwarded to caucus for discussion and approval. After caucus

review, the legislation, which by this time is very close to a final draft, is submitted to the Legislative Review Committee which is responsible for ensuring that the legal text contains the policies the caucus intended. This committee is comprised of a Minister, the chairs of the Standing Policy Committees, an MLA and legal counsel. Once the bill has received the approval of the Legislative Review Committee, it is ready to be introduced in the Legislative Assembly.

The chairs of the Standing Policy Committees attend Cabinet meetings to represent their committee's view and they participate in reaching a final decision. However, because the chairs are not sworn Ministers, they must swear **an oath of secrecy** to ensure Cabinet confidentiality and to foster frank and open ministerial deliberations.

Since the creation of the Standing Policy Committees, the Premier has moved away from conventional Cabinet decision-making structures: the "Cabinet committee" distinction is simply not made anymore in Alberta. The Standing Policy Committees were designed to be very flexible and to empower caucus, a goal the government believes it has achieved.

There are 83 members of the Legislative Assembly; 63 sit on the Government benches, of whom 19 are Ministers (including the Premier). Currently, all Government backbenchers sit on at least one of the eleven committees. Also, six non-members of the Legislative Assembly sit on the Audit Committee.

## **II OFFICE OF THE PREMIER AND EXECUTIVE COUNCIL OFFICE**

The Premier, as leader of the governing party, is supported in the exercise of his responsibilities both by the Office of the Premier and by the Executive Council Office.

### **1. Office of the Premier**

The Office of the Premier is coordinated by a **Chief of Staff** who manages the staff required for the running of the office. The Office of the Premier is comprised of the Director of Operations, the Director of Communications, the Director of Scheduling and Appointments, and the Southern Alberta Office of the Premier.

The **Director of Operations** participates in the coordination and monitoring of the government's legislative agenda and acts as a liaison between the Standing Policy Committees, caucus and the Office of the Premier. The **Communications Office** is responsible for coordinating the Premier's media requests and the information disseminated to the media by Members of the Executive Council (that is, Ministers), and for providing communications advice to the Premier and Members of the Executive Council. The **Director of Scheduling and Appointments** coordinates the Premier's schedule and supervises the correspondence unit responsible for coordinating written responses to public inquiries dealing with a wide range of issues.

The **Southern Alberta Office of the Premier** is located in Calgary and provides administrative support to the Premier and Members of the Executive Council for meetings and events which occur in the Calgary office. It also acts as liaison with Ministers' offices and their departments in order to respond to queries from southern Alberta.

## **2. Executive Council Office**

The Executive Council Office is comprised of two main divisions: the Cabinet Secretariat and the Administrative Services Centre; both divisions report to the **Deputy Minister of Executive Council and Secretary to the Cabinet**.

The Secretary to the Cabinet carries out functions associated with two distinct positions. First, as **Clerk of the Executive Council**, he has overall and official responsibility for the administration of the Executive Council Office, Cabinet and its committees, and the Office of the Lieutenant Governor. It should be noted that there is also a Deputy Clerk who acts as Deputy Secretary to the Cabinet, and who is responsible for the day to day operations of the office.

Second, as **Deputy Minister of the Executive Council**, he is responsible for ensuring that all over-arching policies of the government are communicated and coordinated on behalf of the Executive Council. Matters that require strategic direction on the part of the Government, as well as other sensitive issues, are monitored by the Deputy Minister of the Executive Council to ensure their expeditious resolution.

The **Cabinet Secretariat** organizes and coordinates the planning and policy meetings that take place within the decision-making process of the government. It is also responsible for providing complete administration and record keeping support to Cabinet, the Standing Policy Committees, the Agenda and Priorities Committee and the Legislative Review Committee. In addition, the Secretariat participates in the coordination of the Treasury Board fiscal and business planning process with the departments, the Standing Policy Committees and the Treasury Board.

The **Administrative Services Centre**, led by a Director, provides human resource, financial and administrative support to the Office of the Premier, the Executive Council Office, the Office of the Lieutenant Governor and several other small entities.

It is important to note that Alberta does not have a central policy analysis and development function within the Executive Council Office or elsewhere in the government. Policy development is a function exercised by individual departments, and in the case of multi-departmental initiatives, it is developed jointly. The Deputy Ministers, led by the Deputy Minister of the Executive Council, meet regularly to manage, coordinate and report on these policy issues. The Executive Council Office is a facilitator in this regard.

The relatively small size of the Office of the Premier and the Executive Council Office requires their staff members to show versatility when dealing with major issues requiring coordination and consultation of both offices. The Deputy Minister of the Executive Council and the Chief of Staff work together to ensure that high quality advice and support is always provided to the Premier.

### **III OTHER CENTRAL AGENCIES**

#### **1. Treasury**

The Treasury Department is responsible for encouraging sound business planning and financial decisions by providing analysis and recommendations to the Provincial Treasurer, Treasury Board and Cabinet. Secretariat support is provided to Treasury Board by Treasury officials. Treasury also develops and maintains frameworks for improving the accountability of departments for their financial and business decisions and for reporting financial information. The department manages the province's financial assets and liabilities.

#### **2. Personnel Administration Office and the Public Service Commissioner**

The Public Service Commissioner's principal responsibility is managing the Personnel Administration Office. Under the leadership of the Public Service Commissioner, the Personnel Administration Office develops corporate human resource strategies and policy frameworks that enable departments to fulfill their business plans and achieve the preferred future of the Alberta public service.

The Office provides expert consulting on benefits, classification and compensation, labour relations, occupational health and safety, staffing and workforce adjustment, and workforce development. It represents the government as employer and negotiates collective agreements. Authority for recruitment and promotion in the public service has been delegated to government departments. It should be noted that there is no staffing appeal mechanism in Alberta. Dissatisfied candidates may refer a complaint to the Public Service Commissioner or the Ombudsman, or seek redress through the courts.

The Personnel Administration Office maintains an executive search function for Deputy Ministers, key executive positions and members of significant agencies, boards and commissions. The Deputy Minister of the Executive Council, in consultation with the Members of the Executive Council, is responsible for staffing at the Deputy Minister level. The Public Service Commissioner will advertise the position. A panel, of which the Deputy Minister of the Executive Council is a member, is then created to interview a short list of candidates. The Minister then recommends to the Premier and the Cabinet the most suitable candidate from those approved by the panel. The Office of the Premier does not play a formal role in the staffing of the senior levels of Alberta's public service. Appointments at the Deputy Minister level are made by the Lieutenant Governor in Council.

In April, 1998, Cabinet approved recommendations from a private sector review committee for a new compensation plan for Deputy Ministers. The plan includes a variable pay component of up to 20 per cent of base pay. Cabinet sets a number of cross-government goals that must be met for the Deputy Ministers to be eligible for variable pay. In addition, Deputy Ministers have individual goals to meet that are set by their Minister and the Deputy Minister of the Executive Council, as well as goals and performance measures that are outlined in the business plans. These are detailed in a performance contract that is signed by all parties.

### **3. Department of Federal and Intergovernmental Affairs**<sup>10</sup>

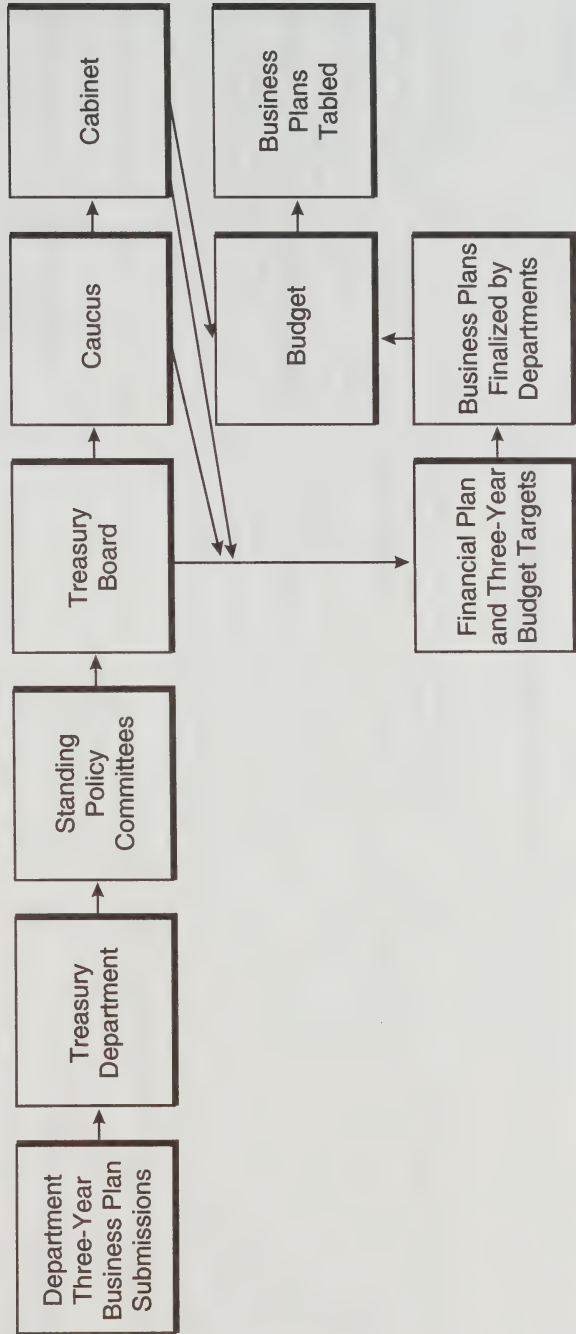
The Department of Federal and Intergovernmental Affairs is responsible for the management of intergovernmental relations under the direction of the Minister of Intergovernmental and Aboriginal Affairs. This department plays an important role in shaping policy initiatives and strategies for Alberta's relations with federal-provincial-territorial governments. It also provides expertise in international and Aboriginal affairs.

---

<sup>10</sup> It should be noted that this department is not considered a central agency in the government of Alberta. However, for the purposes of reporting similar information between jurisdictions, it has been included.

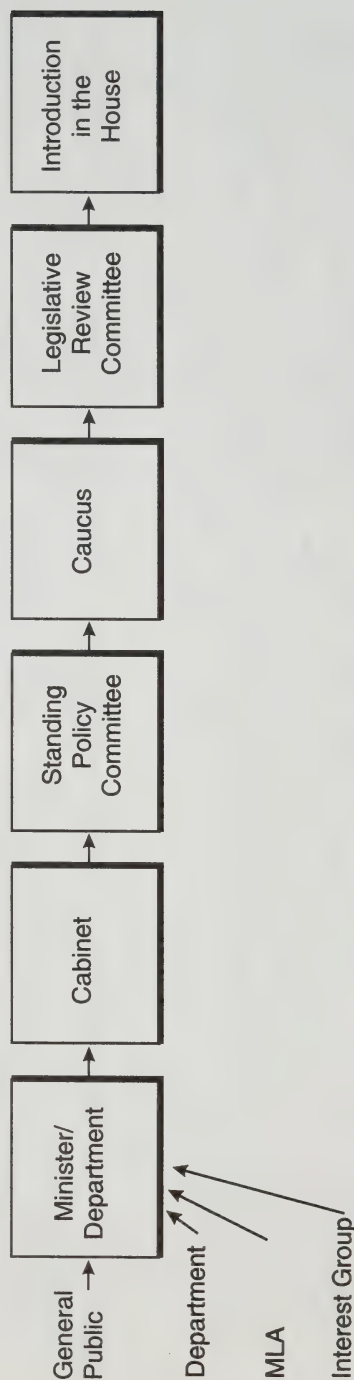
## Treasury Board Fiscal and Business Plan Decision Model

Items requiring Treasury Board approval are brought forward by Ministers within department three-year fiscal and business plans. Treasury Department assists in coordinating information in the departmental draft submissions. The Minister takes the draft to the appropriate Standing Policy Committee for a general review, and the committee's recommendations are sent, together with the department's final submissions, to Treasury Board for review. The decisions and recommendations of Treasury Board are reviewed with Cabinet and caucus. The final directions from Treasury Board are formalized into three-year budget targets, and final department business plans.



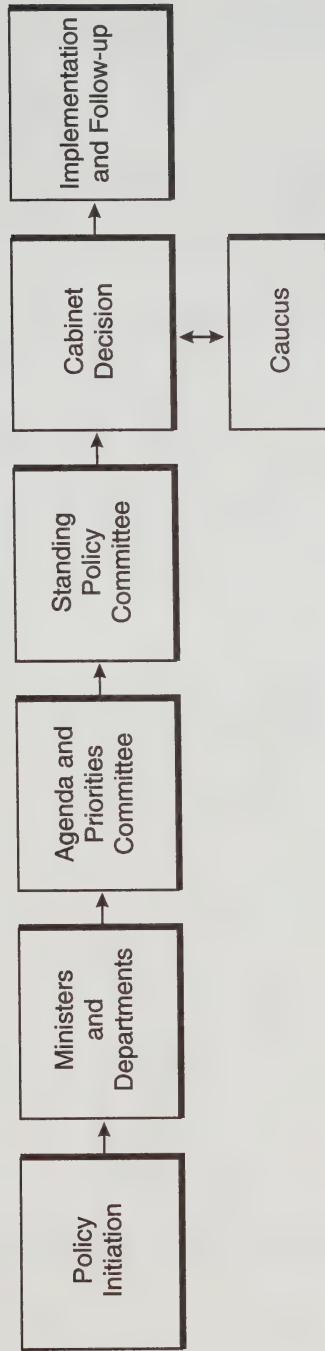
## Government Legislation

New government legislation can be initiated from any number of sources. Often it comes from a government department and, on occasion, MLAs will approach the Minister with ideas from their constituents. Regardless of how the idea for legislation is generated, once the idea has been approved by the Minister, the conceptual framework for the bill is taken to Cabinet and, if Cabinet feels the legislation is necessary and sound, it is routed to one of the seven Standing Policy Committees for in-depth review. Following this process, the draft then goes to caucus for discussion and approval. After caucus review, the legislation, which by this time is close to a final draft, goes to the Legislative Review Committee. This committee is comprised of Ministers, MLAs and legal counsel, and it does a final review of the legislation to ensure that the legal text contains the policies that caucus intended. Once the Legislative Review Committee has approved the draft legislation, it is printed in a final form and put on Notice in the official papers of the Assembly. Anytime after that, it may be introduced as a bill. It requires three readings, and review in the Committee of the Whole before it can be passed. The new legislation may be effective immediately, or it may have a later proclamation date.

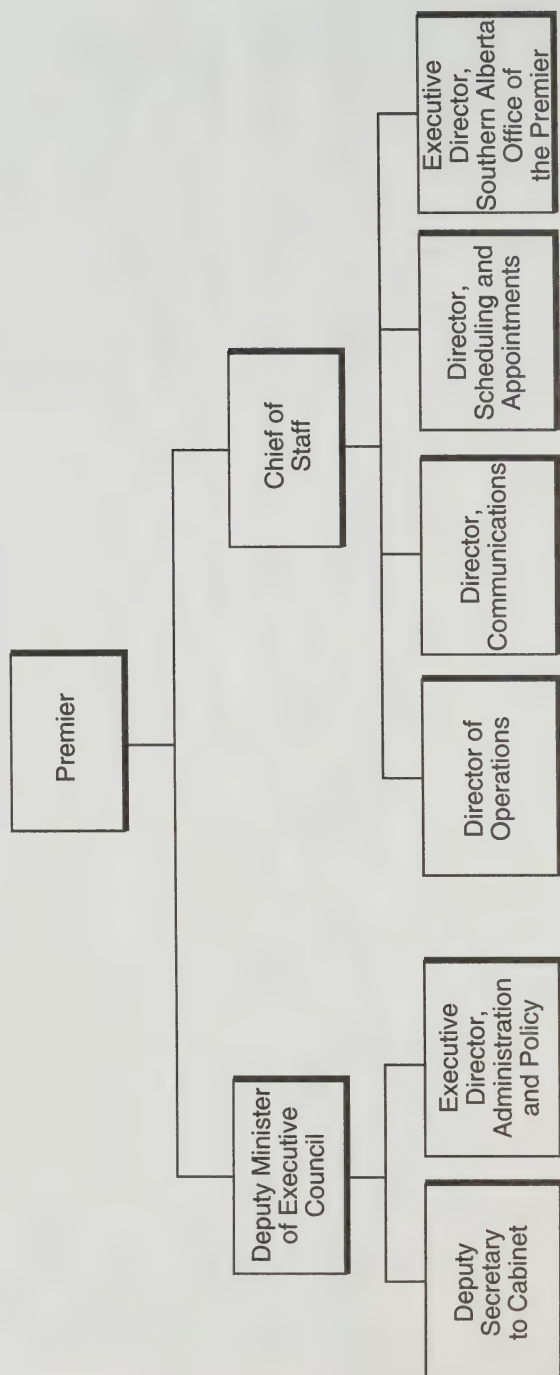


## Ministerial Report Decision Model

New government policy can be initiated from many sources (the general public, interest groups, industry, etc.) and it must be approved and sponsored by a Minister and researched and drafted by his/her department. The Minister will take the proposed policy to the Agenda and Priorities Committee which directs the item to one of the seven Standing Policy Committees. The Standing Policy Committee studies the policy in detail, and its decision is sent to Cabinet and caucus for final approval.



## Office of the Premier and Executive Council



# NEWFOUNDLAND AND LABRADOR

---

## **I     DECISION-MAKING PROCESS**

Cabinet is the political forum in which Ministers reach agreement on goals, policies and programs. The Premier manages the Cabinet process. He establishes the organization and methods of operation of Cabinet and its committees. There are currently six standing committees of Cabinet:

- the Planning and Priorities Committee (6)<sup>11</sup>;
- the Economic Policy Committee (8);
- the Social Policy Committee (8);
- the Routine Matters /Appointments Committee (8);
- the Rural Revitalization Committee (8); and
- the Treasury Board (9).

The Cabinet and its committees are comprised solely of Ministers. While officials often attend meetings of Cabinet committees with their Ministers, officials - other than the Clerk and Deputy Clerk - do not usually attend Cabinet meetings. Officials attend meetings of the Cabinet only when invited by the Premier, at their Minister's request. Officials sometimes give presentations to Cabinet and then answer any questions Ministers may have; however, before Ministers begin substantive discussions, departmental officials leave the meeting.

New initiatives enter the decision-making process through one of the policy committees following interdepartmental discussions. It is in these committees that matters are thoroughly discussed, details are considered, and recommendations are adopted for Cabinet's consideration. Most submissions come before full Cabinet as annex items; as consensus has already been reached in policy committee, this allows Cabinet to move quickly to approve these submissions. Should an item be brought before Cabinet and contentious issues arise, the item is ordinarily sent back to policy committee for further deliberation. Selected items receive more extensive consideration by full Cabinet; this allows Cabinet to apply most of its time to major issues.

---

<sup>11</sup> The figure appearing in parentheses indicates the number of Cabinet Ministers who are members of the committee.

A few major projects and initiatives (e.g., aboriginal land claims) are guided by the Planning and Priorities Committee, with periodic reports to full Cabinet. These reports are often in the form of computer presentations (using applications such as PowerPoint).

A regular feature of Cabinet meetings is the "Premier's update". Time is allocated at the outset of each meeting of full Cabinet to allow Ministers to give oral presentations and lead general discussions on timely political issues. No records are kept of these presentations and substantive decisions are rarely taken. Cabinet then turns its attention to written submissions for decision.

From time to time, the Premier establishes ad hoc committees of Cabinet to deal with specific issues. These committees are transaction-oriented and of a limited duration.

Cabinet meets in three "retreats" each year, in February, July and October. These meetings ordinarily consist of one half day for regular Cabinet, one half day for fiscal matters/major updates, one half day for planning for the next four months (e.g., legislative agenda) and one half day for a related series of topics (e.g., demographics and social policy). The Cabinet retreats are linked to the budgetary cycle.

There are 48 members of the House of Assembly; 36 sit on the Government benches, of whom 16 are Ministers.

## **II CENTRAL AGENCIES**

The Premier must sustain the unity of the Cabinet, lead it in maintaining the confidence of the House of Assembly and serve as principal spokesperson to the public. As the authoritative spokesperson on the policies of the Government, the Premier leads the process of setting overall government policy and coordinating initiatives brought forward by Ministers. In carrying out these responsibilities, the Premier relies on a broad base of advice and support, notably from colleagues in Cabinet and caucus. As well, he is supported by his political staff and officials in the Office of the Executive Council. The decision-making process as a whole is supported by central agencies, including the Office of the Executive Council, the Treasury Board Secretariat and the Department of Finance.

### **1. Office of the Executive Council**

The Office of the Executive Council is the Premier's department. It includes the Office of the Premier, Cabinet Secretariat, Intergovernmental Affairs Secretariat, Labrador and Aboriginal Affairs Secretariat and Communications and Consultation Branch.

The Office of the Executive Council (other than the Office of the Premier) is staffed by public servants. Officers are recruited from line departments and serve in Cabinet Secretariat and Intergovernmental Affairs Secretariat for a limited time, following which they again take up responsibilities in line departments. This rotational policy contributes to personnel development in the public service: officers bring their expertise from earlier responsibilities to their jobs in Executive Council; subsequently, their experience at the centre of government enhances their effectiveness in line departments.

By design, the Office of the Executive Council is a small organization. Its restricted size reflects the need to provide effective support to the Premier without duplicating expertise in other departments or agencies. The essence of its role is coordination.

A close working relationship involving the Office of the Premier, Cabinet Secretariat and the other secretariats within the Office of the Executive Council is essential. The Premier meets daily with both his Chief of Staff and the Clerk of the Executive Council. The Premier's Chief of Staff and the Clerk of the Executive Council work in close collaboration, keeping the other apprised of political, policy, communications and administrative considerations.

At the head of the Office of the Executive Council (other than the Office of the Premier) is the Clerk of the Executive Council and Secretary to the Cabinet. This position encompasses three related roles. As Deputy Minister to the Premier, the Clerk is the senior official reporting to the Premier on all governmental matters. The Clerk receives and transmits instructions from the Premier, and, as the senior official in the Office of the Executive Council, the Clerk coordinates the operation of the secretariats.

The Clerk assists the Premier in setting the Cabinet agenda, arranges meetings of Cabinet, oversees the preparation of briefing materials for the Premier, ensures the records of Cabinet are properly maintained and, under the Premier's guidance, plans Cabinet retreats. The Clerk is also responsible for process in the conduct of Cabinet business and, from time to time, works with Ministers and senior officials on substantive matters on Cabinet's agenda.

The Clerk is also head of the public service. At a Deputy Ministers' breakfast each Friday, there are regular reports from central agencies and line departments. Also, a special issue is chosen for discussion each week. As well, the Clerk meets each week with the Treasury Board Secretary to ensure coordination regarding matters coming before Treasury Board, and to discuss issues of finance and public administration. Deputy Ministers consult the Clerk from time to time on issues where the best course of action is unclear or difficult judgment calls must be made.

#### **a) Office of the Premier**

Headed by the Chief of Staff and composed of political staff, the Office of the Premier supports the Premier in carrying out the functions demanded of the head of government, leader of a political party and Member of the House of Assembly. It provides coordination of political staff across government.

The Office of the Premier provides administrative support for the Premier, which includes coordinating the Prime Minister's agenda, travel and media relations, and preparing correspondence. The Office also provides the Premier with policy and political advice, generally on major issues that are likely to attract considerable public attention. The Office also deals with day-to-day matters in the legislature (Cabinet Secretariat deals with planning for the legislative agenda). Finally, the Office liaises with the caucus and the party.

#### **b) Cabinet Secretariat**

Cabinet Secretariat plays three principal roles within the Office of the Executive Council: it is the core of the "Premier's department", comprised of officials who work directly for the Premier; it supports the work of Cabinet and its committees; and it coordinates initiatives involving all or several departments.

The Clerk of the Executive Council and Cabinet Secretary is the head of the Premier's department and is responsible for supporting and advising the Premier in the exercise of the Premier's various prerogatives, including: the appointment of senior officials; the establishment of ministerial mandates and standards of conduct; and the organization of government and decision-making processes. (These matters are dealt with in part in the *Executive Council Act*.) Also, the Premier leads the process of setting general government policy and coordinating initiatives brought forward by Ministers. In carrying out these various responsibilities, the Premier is supported by Cabinet Secretariat.

More specifically, Cabinet Secretariat ensures the Premier and Ministers have complete, timely and consistent information upon which to make decisions on matters coming before Cabinet. The Secretariat works cooperatively with line departments in the development of Cabinet submissions to ensure that all relevant departments or agencies have been consulted, the full range of alternative courses of action have been considered, and proposed policies are complementary to other Government initiatives. The Secretariat will also ensure that consultations with groups outside government take place so that their perspectives are factored into government decision-making. The Secretariat also provides advice on dealing with Cabinet submissions. Advice is provided to the Premier and Cabinet committee chairpersons on agenda items for Cabinet and its committees.

Cabinet Secretariat works with departments and agencies to facilitate effective implementation of Cabinet decisions. Officials of the Secretariat coordinate major Government initiatives which cross departmental lines.

The Secretariat's machinery of government functions focus on the structure of organizations and definition of mandates, but also include other institutional matters, e.g., assisting in the transition when a new administration is formed by advising the out-going and incoming administrations.

Cabinet Secretariat also provides administrative support to Cabinet and its committees: this support includes arranging meetings, setting agendas, distributing documents, and recording and communicating decisions of the Cabinet. As well, the Secretariat is responsible for ensuring Orders in Council and other statutory instruments are prepared and promulgated on a timely basis to give effect to government decisions requiring Lieutenant Governor in Council approval.

The Deputy Clerk of the Executive Council and Associate Secretary to Cabinet assists in the Clerk's responsibilities, including among others: arrangements for Cabinet; maintaining Cabinet records; machinery of government; senior personnel; legislative issues; and dealing with Government House. The Deputy Clerk also serves as the Secretary to the Cabinet Committee on Routine Matters/Appointments. The Deputy Clerk leads Cabinet Secretariat in its day-to-day operations.

The Executive Director of Communications and Consultation, the Director of Administration and the Director of Protocol report to the Clerk. The Communications and Consultation Branch, along with the Premier's Press Secretary, provide communications support to the Premier and coordinate communications across government. The Communications and Consultations Branch and the Administration Division provide common services to all parts of the Office of the Executive Council, as well as to Treasury Board Secretariat and the Department of Finance.

The Assistant Secretary to Cabinet (Economic Policy) and the Assistant Secretary to Cabinet (Social Policy) have parallel responsibilities, serving as Secretary to the Economic Policy Committee of Cabinet and the Social Policy Committee of Cabinet, respectively. The Assistant Secretaries play a key role in assisting the Premier in the coordination of economic and social initiatives. They also serve as Executive Secretaries to two key advisory committees to the Premier, one on social and the other on economic policy.

### **c) Intergovernmental Affairs Secretariat**

Presently, the Premier serves as Minister of Intergovernmental Affairs and as Minister responsible for Labrador and Aboriginal Affairs. Under the *Intergovernmental Affairs Act*, the Minister (i.e., the Premier) is responsible for the coordination of relations with other governments. While various Ministers participate in intergovernmental relations, the Premier is responsible for the overall management of relations with other governments. Intergovernmental Affairs Secretariat supports the Premier in these functions.

Intergovernmental Affairs Secretariat is headed by the Deputy Minister of Intergovernmental Affairs. The Secretariat has three related roles:

- policy advice and strategic planning related to national unity, the broad federal-provincial agenda, as well as constitutional and legal issues;

- liaison and advice on relations with other provinces, including assessment of provincial priorities, monitoring of policy files with important intergovernmental dimensions, and the renewal of the federation; and
- communications support on issues and initiatives with important federal-provincial implications.

Intergovernmental Affairs Secretariat develops the government's overall intergovernmental strategy and agenda. The Secretariat also develops provincial positions for meetings of First Ministers and provides support to the Premier at such meetings. As well, the Secretariat participates in intergovernmental discussions and in negotiation of federal-provincial agreements.

The Deputy Minister discusses important issues with the Clerk of the Executive Council before bringing them forward for consideration.

#### **d) Labrador and Aboriginal Affairs Secretariat**

The Premier is responsible for policies and programs relating to Aboriginal peoples, including land claims. As well, the Premier has undertaken a special responsibility with respect to Labrador affairs. The Labrador and Aboriginal Affairs Secretariat supports the Premier with respect to these responsibilities.

The Labrador and Aboriginal Affairs Secretariat has three principal roles:

- policy and planning on Aboriginal issues;
- comprehensive land claims; and
- policy with respect to Labrador.

The Secretariat leads the Comprehensive Land Claim negotiation teams, as well as other negotiations of bilateral and tripartite agreements involving the federal government and Aboriginal groups. Also, the Secretariat provides advice and assistance to departments undertaking specific negotiations with Aboriginal groups, and developing sector specific strategies which have Aboriginal aspects.

The Secretariat is headed by the Deputy Minister for Labrador and Aboriginal Affairs.

## **2. Treasury Board and the Department of Finance**

The Minister of Finance, who at present also serves as President of Treasury Board, is served by two Deputy Ministers: the Deputy Minister of Finance and the Secretary to Treasury Board.

The Department of Finance tracks revenue from federal and provincial sources, develops tax policy and does economic forecasting. Treasury Board Secretariat manages the estimates process, provides analysis on departmental expenditure proposals, and ensures that global fiscal objectives are met. The Clerk has an important role in process issues relating to Budget making and works with the Secretary to Treasury Board and the Deputy Minister of Finance in working up a proposed budgetary strategy.

Treasury Board Secretariat and Cabinet Secretariat examine budget submissions and provide analysis and advice. Proposals for the Budget are considered by the Minister of Finance and the Premier prior to consideration by full Cabinet. On occasion, the Premier appoints a committee of Ministers, chaired by the Minister of Finance, to focus on certain budget proposals.

Concurrent with the preparation of the estimates, each department prepares an Annual Departmental Plan; these plans are reviewed by Cabinet Secretariat and Treasury Board Secretariat and are considered by the Economic and Social Policy Committees, with final approval by the Planning and Priorities Committee.

## **3. Public Service Commission**

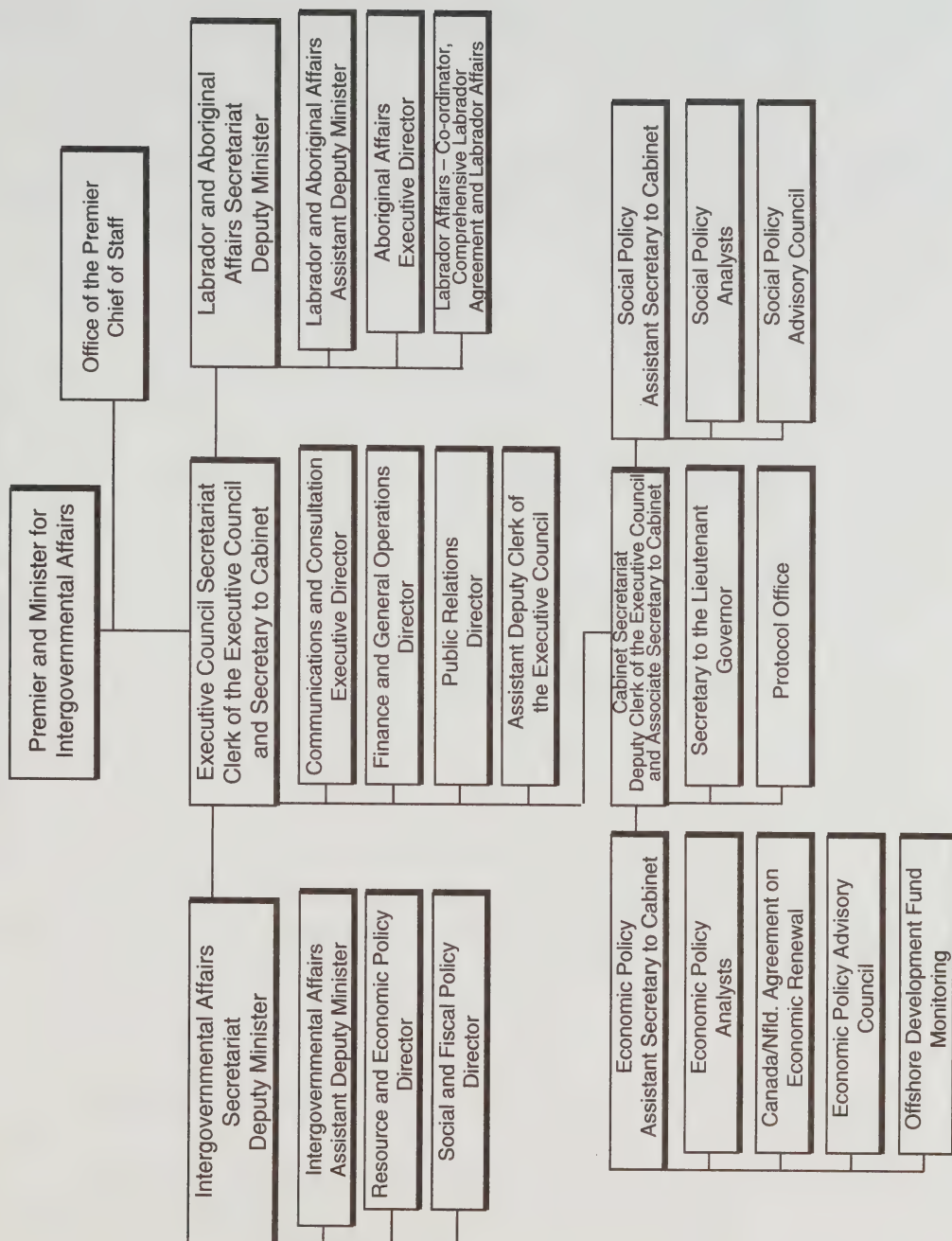
Appointments and promotions in the public service are made pursuant to the *Public Service Commission Act*. This legislation enshrines the merit principle. The Public Service Commission is an independent body charged with ensuring the merit principle is adhered to. The Commission is headed by a Chair, who holds office during good behaviour and can report directly to the legislature.

The Public Service Commission has delegated authority for staffing to Deputy Ministers. This delegation is subject to conditions established by the Commission; these conditions can be varied by the Commission or (if the Commission were to choose to do so) the delegation could be revoked. While the delegation provides an enhanced role for line departments in staffing decisions, the Commission retains its authority as a tribunal to hear appeals and deal with problems brought forward by public servants.

As in other jurisdictions, it is the Premier's prerogative to recommend Order in Council appointments to the Lieutenant Governor. The Clerk provides advice to the Premier on the appointment of Deputy Ministers and Assistant Deputy Ministers. (These appointments are not subject to the *Public Service Commission Act*.) Traditionally, these officials were promoted

largely from within departments where they had served all or most of their careers. However, this has changed as Deputy Ministers and Assistant Deputy Ministers are now treated as "corporate resources", with value being placed on a variety of experience. A Committee on Executive Development was established in 1998; its mandate includes training, career planning and performance evaluation. This committee is chaired by the Clerk of the Executive Council and includes the Chair of the Public Service Commission, the Secretary of the Treasury Board and three line department Deputy Ministers (chosen by the Clerk) who serve for a one year term.

# Office of the Executive Council





## I DECISION-MAKING PROCESS

The Yukon Cabinet is the executive decision-making body of government. The Cabinet is chaired by the Government Leader. While the size of Cabinet may vary slightly, it currently consists of six Ministers, including the Government Leader. Each member of the Cabinet has responsibility for two or more portfolios.

There are currently **four Cabinet committees**:

- Management Board (3 members, 3 alternates)<sup>12</sup>;
- Cabinet Committee on Social Issues (4)<sup>13</sup>;
- Cabinet Committee on Economic and Environmental Issues (4); and
- Cabinet Committee on Legislation (3).

The committees are advisory in nature, providing strategic advice and recommendations to Cabinet.

In addition, the government has established **three Cabinet Commissions**:

- Cabinet Commission on Energy;
- Cabinet Commission on Forests; and
- Cabinet Commission on the Development Assessment Process.

These Commissions were established to develop policies on key government priorities, as identified by Cabinet. **Each Commission is headed by a Government backbencher**, who serves as a Commissioner, and is supported by a Deputy Minister who acts as a Deputy Commissioner, and two support staff seconded from within the public service. Each Commissioner chairs a sub-committee of Cabinet focused on the Commission's work.

---

<sup>12</sup> The figure appearing in parentheses indicates the number of Cabinet Ministers who are members of the committee.

<sup>13</sup> Membership on the three following committees include Ministers and Deputy Ministers from the relevant program areas.

The Commissions develop policy in their three areas of specialization, conduct extensive consultations, generate background information and identify options for consideration by Cabinet. When a Commission reports, the Government responds within a reasonable time frame.

The Commissions are considered a valuable component of the decision-making process: they foster greater participation of backbenchers in this process and allow for an integrated analysis of cross-departmental policy issues. The Commissions are an innovation of the current Government of the Yukon.

**Cabinet** normally meets weekly to provide direction to departments on a variety of government initiatives. For the most part, its decisions are based on submissions put forward by Ministers and their departments for Cabinet's consideration. Business that comes before Cabinet can be divided into the following four broad categories: policy, legislation, statutory instruments (including both Orders in Council and Ministerial Orders), and ministerial appointments.

The Cabinet review process begins with a paper prepared by a line department, after extensive consultation with central agencies, affected departments, etc. The paper is sent to the Executive Council Office, which is responsible for forwarding the paper to the appropriate committee of officials for review. Cabinet committees may be used at a variety of points in the review process. However, not all issues are forwarded to Cabinet committees. Usually, complex issues or problems that require issue identification and problem definition are routed through Cabinet committees.

Once the review process is completed, the department finalizes the submission. The Deputy Minister and the Minister of the sponsoring department, as well as the Deputy Ministers of any affected departments, will sign off. The submission is sent to the Executive Council Office, where policy analysis is conducted. Once this analysis is completed, the submission is brought before Cabinet for final decision.

There are 17 members of the Legislative Assembly; 11 sit on the Government benches, of whom six are Ministers. Of the five government backbenchers, three are Commissioners and one is the Speaker of the Legislative Assembly. The remaining Government backbencher served as Commissioner on Yukon Hire, but this Commission, having completed its work, was recently wound up.

## **II     CENTRAL AGENCIES**

The Government Leader and the Cabinet are supported in the exercise of their responsibilities by several central agencies: the Government Leader's Office, the Executive Council Office, the Department of Finance and the Public Service Commission.

In addition, the Department of Justice provides legal advice and legislative support. The Department of Government Services provides central support to departments, which includes the services of the Queen's Printer, contract services, property management, and transportation, communications and information assistance.

## **1. The Government Leader's Office**

The Government Leader's Office is comprised of political staff members reporting to him through the Chief of Staff. The Government Leader's political staff and the Ministers' political staff are governed by the *Cabinet and Caucus Employees Act*, and not by the *Public Service Act*; they are not public servants.

The office provides the Government Leader with political advice and support on a wide range of issues such as political strategies, constituency matters and communications issues. As well, the office ensures liaison with Ministers and caucus. The Government Leader's Office plays an active role in the coordination and monitoring of major issues that are of interest to the Government.

However, the Government Leader's Office does not maintain a policy development or policy analysis capacity. That function is exercised by the Executive Council Office and by individual government departments.

## **2. The Executive Council Office**

The Executive Council Office is headed by the **Cabinet Secretary and Deputy Minister of the Executive Council Office**. The Cabinet Secretary has **three principal functions**:

- **as Deputy Minister to the Government Leader**, to provide advice and support to the Government Leader on the full range of his responsibilities as head of government;
- **as Secretary to Cabinet**, to provide advice and support to Cabinet and oversee the provision of policy and secretariat support to Cabinet and its committees; and
- **as the most senior Deputy Minister**, to provide leadership and overall coordination of government priorities, strategies, organization and renewal.

The Executive Council Office is responsible for supporting the operations of Cabinet. The agenda is set by the Government Leader, based on advice received from the Cabinet Secretary. The Executive Council Office prepares formal analyses of Cabinet submissions, to assist Cabinet decision-making by examining the completeness of submissions and determining whether a range

of considerations (e.g., financial, legal, land claims implications, public communications), as well as the Government's overall goals have been taken into account. The Executive Council Office also provides secretariat support to the committees of Cabinet.

In addition to supporting Cabinet decision-making through the analysis of submissions to Cabinet, the Executive Council Office also undertakes policy development in areas of key cross-departmental initiatives, as well as areas of specific departmental responsibility. In addition, it chairs the interdepartmental committee of policy directors charged with the review of government policy initiatives, prior to consideration by Cabinet, to ensure that implications of recommendations are fully considered and take account of impacts on the public, other departments, and existing policies and programs.

In addition to its role in supporting Cabinet and Cabinet decision-making, the department has responsibility for intergovernmental relations, including relations with First Nation governments. Traditionally, the Government Leader of the Yukon has held the portfolio of intergovernmental affairs.

Management of the Yukon's relations with other governments and overall coordination of intergovernmental activities rests with the Executive Council Office. The Intergovernmental Relations Branch of the department, headed by an Assistant Deputy Minister, and reporting through the Secretary to Cabinet, has lead responsibility for negotiations of the transfer of provincial-type responsibilities in the natural resource area, now exercised by the Department of Indian Affairs and Northern Development, to the Yukon Government. The Yukon also has an Ottawa office responsible for matters related to intergovernmental affairs, including financial matters.

**In addition to its central agency functions**, the Executive Council Office also carries out several **program functions**, by providing government-wide services in the areas of public communications, internal audit, statistics, and French and Aboriginal Languages. The office also has responsibility for the negotiating and overall implementation of First Nation land claims and self-government agreements. As well, the Executive Council Office provides support to the Commissioner of the Yukon whose role is similar to that of a lieutenant governor in a province. The Commissioner's duties include signing legal documents, assenting to legislation and issuing proclamations.

Interactions between the Government Leader's Office and the Executive Council Office are substantial. The offices have opted for informal consultation and collaboration mechanisms which allow them to provide high quality advice and support to the Government Leader.

### 3. Department of Finance

The Department of Finance provides overall management of the Government's financial resources to ensure they meet the priorities of Government and statutory obligations.

Responsibility for overall fiscal management and resource allocation rests with **Management Board**, a Cabinet committee established under the *Financial Administration Act* as the financial and management committee of Cabinet. Subject to the *Financial Administration Act* and the direction of Cabinet, it makes the strategic decisions on financial and human resources and government assets. Given the relatively small size of the Yukon Cabinet, all Ministers regularly attend Management Board and participate fully in its deliberations.

Policy support for the Board is provided by the **Department of Finance**, headed by the Deputy Minister of Finance, **who also serves as the Secretary to Management Board**. The Cabinet Secretary and the Public Service Commissioner also act as advisors to the Board. Both the Department of Finance and the Executive Council Office provide secretariat support to Management Board.

The budget process is modelled after the traditional process that is found at the federal level, as well as in most provinces.

The financial planning and budgetary control process used by the Yukon Government is determined by Management Board. The Cabinet will first set the corporate goals and priorities for the government at large. Line departments are responsible for preparing and obtaining approval for strategic plans, departmental and program objectives and capital plan narratives, where appropriate.

Budgeting is the second major component of the fiscal planning process: an overview memorandum is prepared and reviewed by Management Board. Following this review, five-year capital financial plans are prepared and approved, as well as operations and maintenance budgets. The Yukon Legislative Assembly then debates and approves the budgets.

The final component is budgetary control. implementation of budgets and plans by departments is monitored, controlled and revised, and this exercise leads into the next planning cycle. Public Accounts are prepared at year-end, audited by the Auditor General, tabled in the Legislative Assembly, and reviewed by the Public Accounts Committee.

### 4. Public Service Commission

The Public Service Commission provides human resource management services to departments. The Commission is responsible for safeguarding the merit principle and for overseeing the proper functioning of the appeal mechanism. A representative of the Public Service Commission sits on selection panels and certifies the choice made when filling a vacant position.

### III THE SENIOR LEVELS OF THE PUBLIC SERVICE

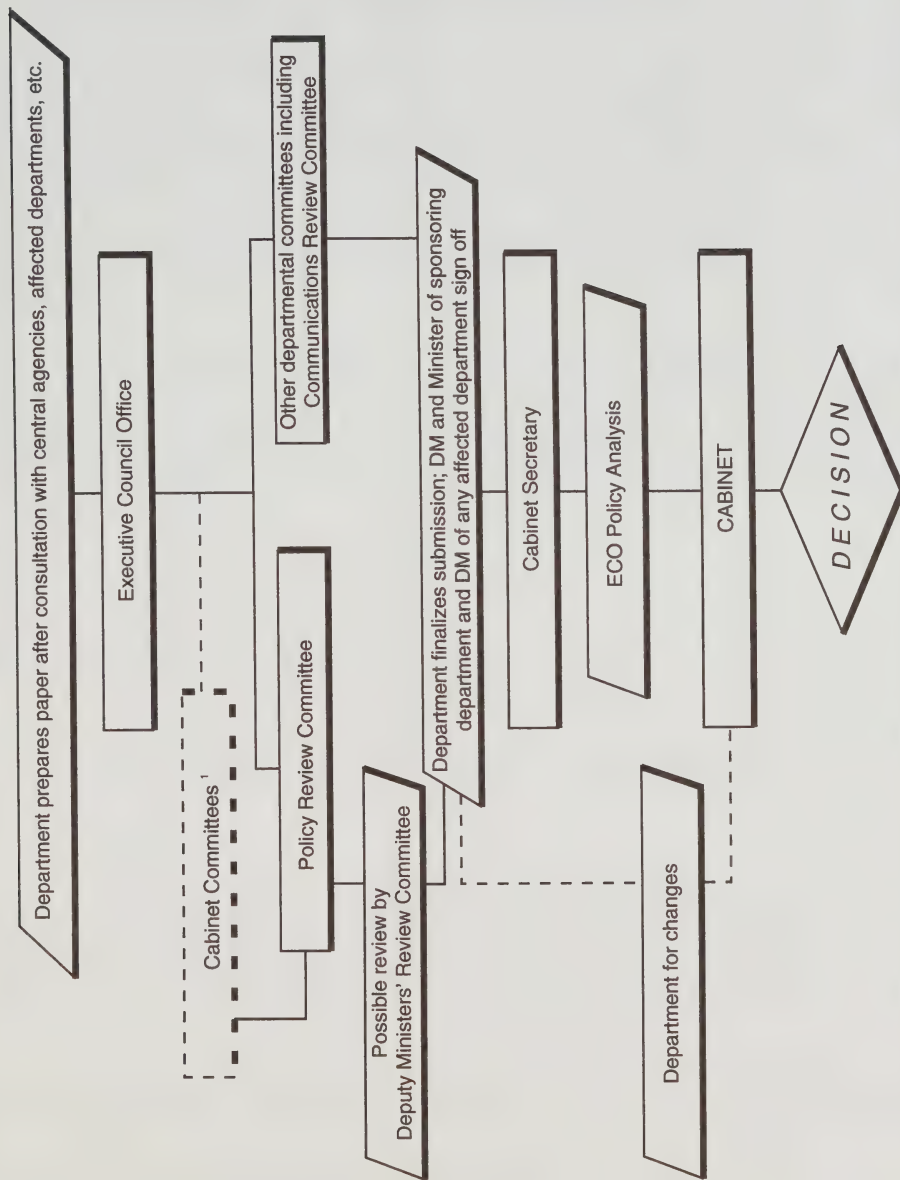
The Government Leader selects all Deputy Ministers based on a certification of qualification by the Public Service Commission. All Deputy Ministers report to the Government Leader. Deputy Ministers are appointed by Order in Council under the *Public Service Act*. With the exception of the Public Service Commissioner, they hold office at pleasure for an initial term of up to five years. They may be reappointed for further periods. The Public Service Commissioner is appointed for a term of up to ten years and can be removed for "just cause".

Letters of undertaking are prepared each year following discussions with the Deputy Minister, the Minister, the Deputy Minister of the Executive Council and the Government Leader. The letters are based on government goals and they are subject to final approval by the Government Leader. The letters serve as a mandate for the Deputy Minister, and are used as the basis for the annual performance evaluation.

The Government Leader and the appropriate Minister are responsible for all performance evaluations and reviews of Deputy Ministers, working closely with the Deputy Minister of the Executive Council. The Deputy Minister's performance is measured against the objectives set out in the letter of undertaking.

The Deputy Minister of the Executive Council Office and Secretary to Cabinet leads the Deputy Minister community. He or she holds informal meetings on a weekly basis for all Deputies, as well as the more formal bi-weekly meetings of the Deputy Minister Review Committee. These meetings allow the Cabinet Secretary to communicate the government's vision of the future of the public service. These meetings also enable the Deputy Ministers to deal in a coherent and effective fashion with initiatives that cross departmental lines.

# Cabinet Review Process Flow Chart



<sup>1</sup> Cabinet committees may be used at a variety of points in the review process. However, not all issues go to Cabinet committees; usually complex issues or problems that require issue identification and problem definition would be routed through Cabinet committees.



# NORTHWEST TERRITORIES

---

## I. DECISION-MAKING PROCESS

### 1. The Legislative Assembly, Cabinet and Cabinet Committees

The Legislative Assembly and the Executive Council of the Northwest Territories generally arrive at decisions by **consensus**. Within the consensus system, each member of the Legislative Assembly is elected in his or her constituency as an independent, based on abilities, skills and merits. The Speaker and the Premier<sup>14</sup> are elected by all members in a secret ballot held during a meeting of the Assembly's Leadership Review Committee. The remaining seven members of Cabinet are elected in a similar fashion. It is then the Premier's prerogative to distribute the various ministerial portfolios among the members of his Cabinet. Traditionally, the eight-member Cabinet has equal representation from the Eastern and Western regions of the territory.

The *Legislative Assembly and Executive Council Act* provides for an Executive Council (informally known as "Cabinet") to be responsible for the overall management and direction of the government of the Northwest Territories. The Act also authorizes the Executive Council to establish **committees of the Executive Council** to aid and advise in the executive government. Committees of the Executive Council may also be established at the direction of the Premier<sup>15</sup>:

- Financial Management Board (8)<sup>16</sup>;
- Constitutional Affairs Committee (7);
- Division Planning Committee (5/2);
- Economic Initiatives Committee (5); and
- Social Affairs and Community Empowerment Committee (6).

---

<sup>14</sup> It has become the practice in the Northwest Territories to refer to the elected head of the Government as Premier, and in 1994, the territorial Legislative Assembly adopted an act to substitute the word Premier for Government Leader in the text of three territorial enactments. It is the practice of the Government of Canada to refer to the elected heads of the territorial governments as Government Leaders.

<sup>15</sup> The first figure appearing in parentheses indicates the number of Ministers who are members of the committee; the second figure indicates the number of MLAs, where appropriate.

<sup>16</sup> The Financial Management Board was established by the *Financial Administration Act*.

Committees may have decision-making authority as established under legislation. Where a committee does not have authority to make decisions, it may make recommendations to the Executive Council. Where a recommendation is submitted to the Executive Council, the Executive Council has final authority to change, accept or reject the committee's recommendation. In accordance with the consensus system, major decisions on matters affecting the whole government (e.g., policy, legislation, budget) are rarely taken until all members of the Executive Council, not just the majority or the Premier, can accept the decision.

**a) Cabinet Committees**

The **Executive Council** (Cabinet) is responsible for the overall management and direction of the executive government of the Northwest Territories. The Executive Council sets government policy and priorities and provides overall direction to the public service. The Executive Council is, therefore, the forum where major policy matters are handled. These matters include political decisions, broad budget allocations, planning for government business before and during sessions of the Legislative Assembly, new policies or legislation initiatives and changes to departmental mandates, among others.

The **Financial Management Board**, chaired by the Minister responsible for the Financial Management Board, is responsible for the management and control of the financial, human and information resources of the government, in accordance with the provisions of the *Financial Administration Act* and the *Public Service Act*. The Board may make decisions and issue Records of Decision where it has authority to do so under its enabling legislation and on matters referred to it by the Executive Council. However, major decisions regarding resource allocation and strategic budget allocation matters remain within the purview of the Executive Council.

The Financial Management Board, through its legislative authority, is responsible for determining and providing direction for the development of financial practices, directives and systems and procedures necessary for the sound financial management of the territory. This includes the development of estimates, expenditure controls, accounts, financial commitments, fees or service charges for the use of facilities, rentals, licences, leases, and other revenues from the disposition of property. The Board is also responsible for the establishment of procedures by which departments manage, record and account for revenues and expenditures. In addition, the Board makes decisions regarding the evaluation of the efficiency, economy and effectiveness of programs, and the review of annual and long-term expenditures and revenue plans.

The **Constitutional Affairs Committee** is responsible for making recommendations to Cabinet on national and territorial matters relating to Aboriginal self government, as well as political and constitutional development matters. A Secretary is assigned to the Constitutional Affairs Committee to provide administrative and technical support. The Secretary is selected by the Premier and the committee co-chairs, the Minister of National Constitutional

Affairs and the Minister responsible for Aboriginal Affairs, following consultation with the general membership of the committee.

The **Division Planning Committee** has responsibility to develop and recommend to Cabinet strategies and work plans related to the division of the Northwest Territories into two territories, as well as to keep Cabinet informed of the status of the division and of emerging issues through regular briefings. The committee ensures that members of the Legislative Assembly and the public in general are kept aware of recent developments and issues that are of relevance to the division. The Division Secretariat of the Department of Executive provides support and advice to this committee.

The mandate of the **Social Affairs and Community Empowerment Committee** includes identifying concrete initiatives that can be implemented immediately within the confines of budget restraints, as well as realistic priorities that can be realized over the life of the Government. In addition, the committee must develop a strategy, work plan and policy that link departmental initiatives in a coordinated way, develop recommendations for Cabinet for community involvement and partnerships in program delivery, and ensure that all initiatives support the overall government objectives and are compatible with federal initiatives.

The Secretary of the Social Affairs and Community Empowerment Committee is selected by the Premier and committee Chair after consultation with the committee members.

Finally, the mandate of the **Economic Initiatives Committee** is to develop and recommend to Cabinet strategies, work plans and policies in areas addressing the Government's major priority of improving the economy. These include, but are not restricted to: privatization, commercialization, or devolution of government operations; changes to the Business Incentive Policy and other contracting policies and practices; the creation of an advisory council on business issues; employment development; regulatory review; resource development; and tax measures.

The Premier and co-chair of this committee designate a Secretary to the committee after consultation with its members.

#### **b) Legislative Committees**

As a consequence of its consensus-based decision-making, the Northwest Territories has a greater need for consultations with **Standing Committees of the Legislative Assembly** than other governments which operate on the basis of a party system. This is done in a number of ways, including briefings with caucus and standing committees and consultation of standing committees with respect to the budget, business plans, and policy and legislative proposals. **These proposals are referred for standing committee consideration before being approved by Cabinet, the Financial Management Board or the Legislative Assembly, as the case may be.** The Legislative Assembly and its committees also have a greater role in the development and review of the **budget** and **multi-year business plans** than do legislatures in other Canadian jurisdictions.

The Members of the 13th Legislative Assembly adopted a new committee structure consisting of **six standing committees**:

- Standing Committee on Infrastructure and Finances;
- Standing Committee on Resource Management and Development;
- Standing Committee on Social Programs;
- Standing Committee on Rules, Privilege and Procedures;
- Standing Committee on Government Operations; and
- Management and Services Board.

The mandate of the standing committees is to review legislative and policy proposals, multi-year business plans and budgets, bills, boards and agencies, public accounts and division-related issues. They are also responsible for reviewing departmental performance and they consider any other matter referred to them by the House.

The Legislative Assembly is composed of 24 elected members, of whom 8 are Cabinet Ministers. At the present time, 2 MLAs are also members of the Division Planning Committee. They swear an oath of office as Members of the Legislative Assembly, but not an oath of secrecy.

## **2. The Policy Development Process**

The current Government has adopted a new **strategic planning process**. This process provides the basis for the identification of required legislation, policies, programs and organizational changes. The process allows for the creation of linkages between Cabinet priorities and strategies, the fiscal framework, the multi-year business planning process and feedback on performance. As well, it generates consensus through consultation with the various key players, an essential characteristic of the form of government found in the Northwest Territories.

The four key elements of the Strategic Planning Process are:

- **Environment scan**. The Cabinet Secretariat coordinates the development of a cross-government environment scan which is presented both to Cabinet and caucuses. It contains information on social and economic conditions, the physical environment, the Government's human resources and fiscal position, and governance issues.

- **Vision, critical issues.** Cabinet meets in strategic planning sessions to consider the environment scan and other information, to set the Government's vision for the future, to identify critical issues, and to consider progress to date. The vision and critical issues set by Cabinet and considered by caucus inform the instructions for the preparation of the multi-year business plan and are used to define the areas where both government-wide and departmental strategies should be directed. This process includes formal consultation by Cabinet with the Assembly through both standing committees and caucuses.
- **Developing strategies to address critical issues.** Government-wide and departmental strategies are developed by central agency and departmental officials; this process is intended to be integrated with the development of multi-year business plans. While departments are responsible for proposing strategies within their mandates, Cabinet Secretariat and inter-departmental teams develop cross-government strategies.
- **Monitoring and reporting results.** Cabinet Secretariat monitors progress on key strategies and reports results to Cabinet on a regular basis and in preparation for the strategic planning workshops. Direction has recently been given for Financial Management Board Secretariat and Cabinet Secretariat to develop indicators for cross-government strategies included in the Business Plans (formal work is only just beginning in this area). Results are reported to the Legislative Assembly at various times: by Cabinet through a Mid-Term Review, by the Premier during budget deliberations, and by the Government in general during consideration of annual business plans, budgets and the Public Accounts.

Once overall direction has been established by the Executive Council, several policy instruments can be used to carry out that direction:

#### **a) The Legislative Process**

The **Legislative Initiatives Committee** (LIC), a committee of officials, plays a central role in the legislative process in the Northwest Territories. LIC is chaired by the Legislative Coordinator and includes representation from the Cabinet Secretariat, the Financial Management Board Secretariat, the Department of Justice and the Ministry of Aboriginal Affairs. Depending on the initiative, other central agencies may also be represented.

The role of this committee is to review legislative proposals and draft bills with the objective of providing advice to Cabinet through **assessment reports** on these initiatives. Departmental staff are invited to attend LIC meetings to provide additional information and clarification on the initiative under review.

Once a need has been identified or a direction given to create or amend a statute, extensive consultations with related central agencies, affected departments and special interest groups take place. Once effective consultation has occurred, the legislative proposal can be drafted.

It is strongly recommended that an **unsigned draft proposal** be sent to LIC and affected departments for review and comment if the proposal deals with **a potentially controversial legislative initiative**. The proposal is then finalized and signed-off by the Deputy Minister and forwarded to the Minister for signature and submission to the **Cabinet Secretariat**. Once received by the Cabinet Secretariat, the proposal is placed on a Cabinet pending list and **forwarded to the LIC Chair for assessment**. The proposal will also be referred to the appropriate **standing committee of the Assembly for consideration**; this referral is done either directly by LIC or by Cabinet in the case of controversial initiatives. LIC and the standing committee will each meet to discuss and review the proposal. Comments from the standing committee are communicated by the Government House Leader to LIC. In turn, LIC will incorporate these comments into the assessment. The LIC Chair finalizes and signs-off the assessment report and returns the proposal, assessment and standing committee comments to the Cabinet Secretariat. The proposal is then ready for formal Cabinet consideration. Cabinet will consider the legislative proposal and will approve it with or without amendments, direct revision and re-submission, or reject it entirely.

If the proposal is approved, a Cabinet Record of Decision is prepared and circulated to Ministers, Deputy Ministers and appropriate officials the department will issue drafting instructions to the Department of Justice. The finalized bill is transmitted by the Department of Justice to the Minister for final approval and transmittal to the Cabinet Secretariat. The bill is then forwarded to the LIC Chair. LIC will meet to review the bill and prepare an assessment. The Chair of LIC will finalize and sign-off the assessment report and the bill is then ready for formal Cabinet consideration. Once again, Cabinet may decide to approve with or without amendments, direct revision and re-submission, or reject the bill. If approved, the bill may then be introduced in the Legislative Assembly.

## **b) Policies**

A policy is a course of action adopted by government. A formal Policy, a commitment by the government to the public to follow a chosen course of action, is one of the instruments used by government to communicate and enforce decisions made by the Executive Council. This is the means of ensuring that the government's commitment expressed in Policies by the Commissioner in Executive Council will be carried out.

Policies play a somewhat different role in the Northwest Territories than they do in other Canadian jurisdictions with political parties which have platforms or statements of policy. In those jurisdictions, once a Government is elected, the vigilance of the Official Opposition ensures that the Government's policies are followed. **Formal Policies of the Northwest Territories have a quasi-judicial status**. They are binding on the Government, its agents and employees. Many matters which in the territory are the subject of formal Policies may, in the provinces and Yukon, be addressed through legislation or regulations.

All Policies are contained in the manual, *Policies of the Government of the Northwest Territories*, which is a public document. Policies are more flexible than legislation but are semi-permanent since, once approved by Cabinet and the Commissioner, they remain in force until amended or rescinded by an Order in Executive Council. Only the Executive Council has the authority to approve exceptions to a Policy.

Policies are used in a number of circumstances, including, but not necessarily limited to, the following:

- to establish a government department;
- to make a commitment to action or entitlement that involves a process or a delivery mechanism (e.g., Affirmative Action Policy);
- to outline in detail a process that involves several departments (e.g., Business Incentive Policy);
- to establish a third party such as a council; and
- to bind or prescribe the actions of the Government's employees or agents in areas of clearly defined public concern (e.g., Smoke-Free Workplace Policy).

The Northwest Territories' use of formal Policies has evolved within the framework of a consensus government. The role of Policy compared to the role of legislation in the Northwest Territories is, in large part, historical. The use of formal Policies began before the Government of the Northwest Territories had full legislative powers. Originally, formal Policies were instruments used by the Commissioner to delegate authority to the elected Council.

Today, Policies are issued under the authority of the Commissioner in Executive Council, rather than the Commissioner. The GNWT continues to use formal Policies as convenient and useful instruments to express public commitments made by the Executive Council to the people of the NWT, to clarify authority and accountability with respect to interdepartmental matters and to clarify under what conditions Executive Council and Financial Management Board approval of certain initiatives is required. Policies are a mechanism of Cabinet accountability in the consensus system of government found in the NWT.

The Government's use of Policies has never been criticized as being a way of usurping the role of the Legislative Assembly. However, there has been a trend toward greater involvement of MLAs who do not hold ministerial office. The Premier initiated the protocol under which legislative and policy proposals are referred to standing committees in order to improve the way Cabinet and the Assembly work together within consensus government.

## II CENTRAL AGENCIES

In the Government of the Northwest Territories, the main central agencies are the Department of Executive, the Financial Management Board Secretariat, the Department of Finance, and the Ministry of Aboriginal Affairs. These central agencies provide advice and support to the Premier as leader of the government, as well as to the Cabinet decision-making process in general.

### 1. The Department of Executive

#### a) **The Premier's Office**

The Premier's Office provides advice and operational support to the Premier. The Premier's Office, composed of "political" staff members who do not enjoy tenure, includes the offices of the Principal Secretary and the Press Secretary, as well as the Premier's support staff. The Premier's Office also develops and implements public affairs strategies for the Premier and Cabinet, and provides protocol services for the Government of the Northwest Territories.

The role of the Principal Secretary in the territory differs from the role of Principal Secretary in other Canadian jurisdictions which have political parties. As there are no territorial political parties in the Northwest Territories, the Principal Secretary is not chosen as a partisan member of a political party, but rather, as a political advisor at large to the Premier.

The Press Secretary provides advice, and develops and implements communications and public affairs strategies for the Premier, the Executive Council and line departments.

#### b) **Cabinet Secretariat**

The Cabinet Secretariat, under the direction of the Secretary to Cabinet, provides broad policy advice on priorities, strategies, policies and legislation to the Premier, Cabinet and its committees.

As head of the public service and most senior Deputy Minister of the Government of the Northwest Territories, the Secretary to Cabinet is responsible for:

- coordinating the overall operation of the Government;
- providing support to the Executive Council;
- acting as liaison between the Executive Council and the public service to coordinate the operation of departments and designated public committees, boards and councils in a manner consistent with government priorities, strategies, policies and legislation;

- advising the Premier with respect to appointment, assignment, evaluation, remuneration and termination of Deputy Ministers; and
- acting as deputy head of the Department of Executive.

Staff and administrative support for the Executive Council are provided by the Executive Council Office, including the Secretary to Cabinet and the Cabinet Secretariat which provides general support for Cabinet meetings.

The Secretariat provides advice to Cabinet in the form of written assessment reports which include background information regarding the proposal, a summary of possible issues associated with the proposal, and recommendations which anticipate the wording of the Record of Decision.

The Premier receives non-partisan public service support and advice from the Secretary to Cabinet. Through the Secretary to Cabinet, Deputy Ministers also provide support to the Premier.

The Secretary to Cabinet chairs Deputy Ministers' Committee meetings. These regularly scheduled meetings provide opportunities for the Secretary to Cabinet to lead the planning process and to communicate a vision and strategic direction. These Deputy Ministers' meetings also ensure across-the-board management of the public service and coordination of policy.

A clear distinction exists between the political role of the Principal Secretary and the bureaucratic role of the Secretary to Cabinet as head of the public service. While there are no formal consultation mechanisms between the Principal Secretary and the Secretary to Cabinet, informal communication and collaboration take place. They both attend Cabinet strategy meetings, and the Principal Secretary also regularly attends scheduled Deputy Ministers' meetings that are chaired by the Secretary to Cabinet.

#### **c)      Legislation and House Planning**

The Legislation and House Planning Secretariat provides advice and administrative support to Cabinet, departments and government agencies with respect to the development of government legislation and the sessions of the Legislative Assembly. The Secretariat reports to both the Government House Leader and the Secretary to Cabinet.

#### **d)      Intergovernmental Affairs**

Intergovernmental Affairs, headed by the Assistant Deputy Minister (ADM), is comprised of Policy Advisors and an Office Manager/Secretary. The Government of the Northwest Territories maintains an Ottawa office headed by the ADM of Intergovernmental Affairs.

Intergovernmental Affairs assists in the preparation of strategies to address territorial, national and international issues which affect the Northwest Territories. It also establishes, maintains and coordinates official contacts between the Northwest Territories and federal, provincial, and territorial governments, and non-governmental organizations. In addition, the Ottawa office assists the Principal Secretary with political and issue-specific matters on behalf of the Premier.

The Ottawa office provides advice and logistical support to Ministers and officials of the Northwest Territories on matters referred to it, to Ministers and officials meeting with their federal or provincial counterparts, as well as to Ministers and officials with respect to policy development. Staff of the Ottawa office attend meetings in the south on behalf of departments and provide reports on these meetings. Ottawa-based staff also provide advice and logistical support to members of the Legislative Assembly when they are in Ottawa. Finally, Intergovernmental Affairs provides support and coordination for Premiers' conferences.

In addition to the activities of Intergovernmental Affairs, the departments of the Government of the Northwest Territories maintain ongoing relationships with their sector counterparts in the federal, provincial and Yukon governments. Departments participate fully in federal/provincial/territorial senior officials' and Ministers' meetings.

#### **e) Division Secretariat**

The Division Secretariat provides support and advice to Cabinet's Division Planning Committee, liaises with the Office of the Interim Commissioner of Nunavut, Nunavut Tungavik Inc., the Nunavut Implementation Commission, the federal Department of Indian Affairs and Northern Development, and the Western Coalition on all issues related to the creation of two new territories. The Secretariat participates in intergovernmental planning for division and is responsible for coordinating such specific implementation matters as the approach to the development of the financing agreements of the two new territories, the division of assets and liabilities, staffing agreements and intergovernmental program and service agreements.

#### **f) Corporate Human Resource Services (CHRS)**

The Government of the Northwest Territories previously delivered human resource functions centrally through the Department of Personnel. Most of the functions of this department were transferred to the FMBS and, subsequently, many were decentralized and delegated to departments. The residue of the Department of Personnel became the Personnel Secretariat housed within the Department of Executive with the mandate to provide support to departments for the staffing process.

In March 1998, a need was recognized for provision at a corporate level of services designed to support organization-wide human resource planning and development and to provide technical advice and training with respect to staffing for departments. Hence, an entity called the

Corporate Human Resource Services (CHRS) was created in the Department of Executive to consolidate: non-labour relations functions of FMBS, other corporate human resource functions from the Department of Education, Culture and Employment, and the remaining corporate human resource functions of the Personnel Secretariat.

**CHRS** now provides broad policy support and coordination for organization-wide initiatives and related advice, training and support for human resource practitioners and management staff in departments in terms of human resource planning; performance management and staff development; staffing process; and staff communications.

## **2. Ministry of Aboriginal Affairs**

The Ministry of Aboriginal Affairs, headed by a Deputy Minister, is responsible for negotiating and implementing land claims, self government and treaty entitlement agreements. The Ministry must also protect and promote the interests of the government and residents of the territory in the political and constitutional development of the western Northwest Territories. As well, the Ministry develops and maintains mutually beneficial relations with the Aboriginal leadership.

The Ministry participates in major initiatives of the government which relate to or affect Aboriginal rights and interests, including devolution of federal powers and programs, Community Empowerment, Division and national Aboriginal Affairs.

## **3. Financial Management Board Secretariat (FMBS)**

The Financial Management Board Secretariat (FMBS), headed by the Secretary of the Financial Management Board, is a central agency of government responsible for providing advice to the Financial Management Board (FMB) on the efficient, effective and economical use of the government's financial, human and information resources.

The Secretariat provides advice to the FMB by way of written analyses of submissions; these analyses include background information regarding the submission, the analyst's comments on the submission, as well as the Secretariat's recommendations to the Financial Management Board.

**FMBS** provides broad policy support and coordination for organization-wide initiatives and related advice, training and support for human resource practitioners and management staff in departments in terms of compensation; labour relations; leave and benefits; staffing appeals; central human resource information systems; *Human Resource Manual*; public service Annual Report; and, business planning.

#### 4. Department of Finance

The Department of Finance is responsible for obtaining the financial resources required to implement the government's policies and programs. The Department is also responsible for intergovernmental fiscal negotiations and arrangements, and plays an integral part in the territory's central fiscal management and allocation of resources.

### III BUDGET PROCESS

The 1998-99 fiscal year represents the third year that **a comprehensive multi-year business planning approach** has been used in the development of the Main Estimates. The new Legislative Standing Committee system implemented by the 13th Legislative Assembly also represents a significant departure from the legislative committee budget review process of previous years.

Many individuals and organizations, both from within the government and from the public are consulted during the planning and development stages of the budget process. The Main Estimates process consists of several phases.

Under the direction of the Minister of Finance, the Department of Finance prepares a **multi-year fiscal framework**. The framework is an overview of the projected financial position of the Government based on a set of assumptions about revenues, expenditures, and federal transfer payments.

In the development of a fiscal strategy, the framework is used as a modelling tool to project the fiscal position of the government, assuming current policies and trends are maintained, as well as alternate positions based on various policy changes, new policies and new initiatives. This allows the Financial Management Board and Cabinet to assess whether the current mix of expenditures and taxes are appropriate. If the mix cannot be sustained, or change is desired for policy reasons, it allows for an evaluation of alternatives in expenditures, taxation and borrowing.

Based on the Government's current financial position, program objectives and the fiscal alternatives chosen, targets for each department are approved by the Financial Management Board and instructions are issued to departments for the development of multi-year business plans.

The **multi-year business planning approach** links strategic planning with resource allocation. The business planning process includes setting goals, developing strategies to achieve these goals, and measuring performance and results. Departments identify the challenges and pressures confronting them, and map out how to meet those challenges within available resources. Departmental multi-year business plans are submitted to the Financial Management Board Secretariat for review, analysis and compilation before presentation to the Financial Management Board. Business plans are then referred to the standing committees of the Legislative Assembly for review.

The **Main Estimates development process** is a highly computerized desktop publishing system. All data are entered into a database. Each department is responsible for the development of its budget through various computer programs. A minimum level of detail is established which will meet the requirement of the Main Estimates and provide for the budget to be loaded into the Financial Information System.

The FMBS coordinates all department information to produce the Main Estimates and is responsible for coordinating the input of the budget into the Financial Information System once it is approved by the Legislative Assembly.

On the completion date, all departmental data is merged into a single government data base under the control of the FMBS. Consolidated documents are prepared at that time.

The Main Estimates are then reviewed by the FMBS for uniformity, consistency of presentation and adherence to targets and guidelines. Draft versions of the documents are prepared and sent to the FMB for conditional approval. These drafts are forwarded to the standing committees of the legislature for review.

Under the direction of the Minister of Finance, the Department of Finance drafts the text of the **budget address**. The address includes an outline of current trends and anticipated developments and identifies the government plan of action for the upcoming fiscal year. In addition, the address highlights or announces new tax and program initiatives and their expected impacts on the economy and government revenues or expenditures.

The standing committees meet prior to the Main Estimates being presented to the Assembly, to review the proposed budget for the upcoming fiscal year. These meetings are not open to the public. The committees review the budget and prepare reports for presentation to the Assembly. Following the presentation of the Budget Address to the Assembly, the Main Estimates are released to members of the Assembly, the general public and the media.

#### **IV STAFFING OF THE TERRITORIAL PUBLIC SERVICE**

##### **1. Staffing**

Positions within the direct control of the Legislative Assembly are limited to the Clerk of the Assembly and the Languages Commissioner.

The government of the Northwest Territories does not have a Public Service Commission. However, all appointments to the public service are governed by the *Public Service Act* and regulations under that Act.

Within the public service, section 16.1 of the Act states that the Commissioner in Executive Council, on recommendation of the Premier, has the exclusive right to appoint a person to the position of deputy head. Since the Commissioner, in practice, follows the direction of her Ministry, this means that the Premier, in effect, recruits and dismisses Deputy Ministers.

Deputy heads, including Deputy Ministers and chief executive officers of territorial corporations, are appointed by Order in Executive Council. The Premier is responsible for recommending the appointment to the Commissioner in Executive Council. The Secretary to Cabinet advises the Premier with respect to appointment, assignment, evaluation, remuneration and termination of deputy heads. The Premier may consult with other Ministers. However, there is no central agency involvement, with the exception of the role played by the Secretary to Cabinet.

Careers of senior public servants are fostered both within line departments and through movement among different departments over time:

Once the Premier makes the selection as to who is to be appointed as a **Deputy Minister**, he advises the Secretary to Cabinet of the relevant details (name, department, effective date). The Secretary to Cabinet then prepares a Decision Paper for the Premier to submit for Cabinet approval and recommendation to the Commissioner. Following the issuance of the Order in Executive Council, an instrument of appointment (registered in the Appointments Register) is prepared and submitted for the Commissioner's signature by the Legislative Division of the Department of Justice.

When the Legislative Assembly passes a motion to appoint **members to the Executive Council**, the Secretary to Cabinet prepares a letter for the Commissioner's signature. A copy of the letter is hand delivered to the Director, Legislative Division, Department of Justice, by the Secretary to Cabinet (or designate) so that the applicable appointment instrument can be drafted and forwarded to the Commissioner for signature.

When the Premier decides on the **assignment of ministerial portfolios**, he advises the Secretary to Cabinet. The Secretary to Cabinet or designate prepares a letter to the Commissioner for the Premier's signature. The original letter is hand delivered to the Commissioner by the Secretary to Cabinet or designate as soon as it is signed by the Premier. A copy of the signed letter is hand delivered to the Director, Legislative Division, Department of Justice, by the Secretary to Cabinet or designate so that the appropriate appointment instrument can be drafted and forwarded to the Commissioner. Copies of the appointment instruments are not usually given to Ministers.

In general, appointments to positions in the public service other than deputy heads are made by open competition. However, where it is impractical or not in the best interests of the public service, appointment of a person may be made without competition by direct appointment. The *Public Service Act* permits the Minister responsible for the Act (i.e., the Minister responsible for the Financial Management Board) to make a direct appointment without competition on recommendation of the Executive Council where, in the opinion of the Minister, it is necessary.

Delegation authority is provided under the Act for the Minister to delegate this power of direct appointment to a public service employee. The complete hiring process is set out in detail in the *Human Resource Manual*. In this manual, the Government has clearly stipulated its commitment to the promotion of affirmative action and to the prohibition of discrimination in the hiring process.

Under the *Public Service Act* and Staffing Appeals Regulations, there is an appeal mechanism with respect to appointments by competition. Appeals are heard by a three-member Staffing Appeals Committee comprised of the Secretary of the Financial Management Board, the president of the Union of Northern Workers and a mutually agreed upon chair. The staffing appeal process is set out in detail in the *Human Resource Manual*.

## **2. Performance Evaluation**

The performance evaluation of deputy heads is the responsibility of the Premier. However, the Secretary to Cabinet provides advice to the Premier in this regard. The evaluation is the basis for a salary increase during the following fiscal year.

Central agencies or committees do not play a role in the performance evaluation of Deputy Ministers. The Secretary to Cabinet has the key role of advising the Premier with respect to evaluation and remuneration of Deputy Ministers.

For other government employees, the performance development system is used to evaluate and develop employees. Employee performance is reviewed informally on an ongoing basis. Once a year, the performance is formally documented in a written report, the appraisal. The annual appraisal records the ongoing review that has taken place during the year. It is an assessment of the completion of work objectives and of an employee's strengths and weaknesses, achievements and potential. The appraisal identifies training and development needs and records any training and development that has taken place since the last appraisal.

## **3. Incentives for Managers' Superior Performance**

Managers include Regional Directors, Heads of Boards and Agencies, Assistant Deputy Ministers and equivalent, Directors, Regional Superintendents, and Policy Advisors.

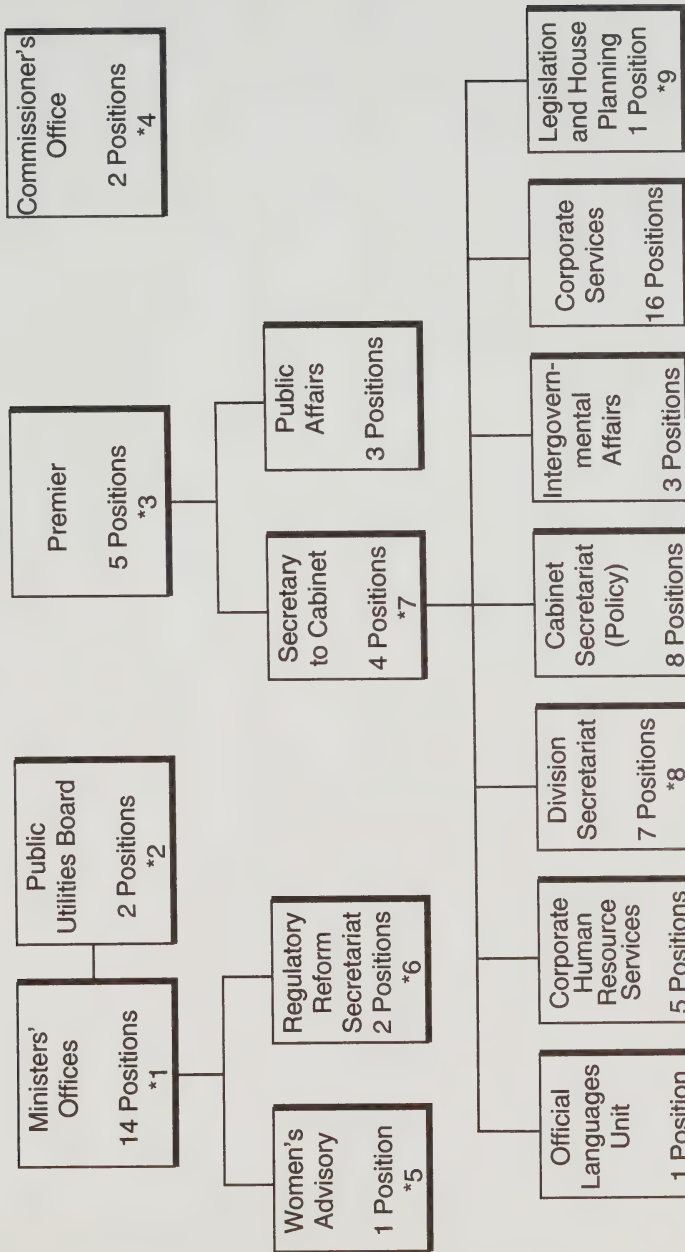
Economic adjustments (salary grid increases) for managers are determined by the Financial Management Board.

Merit Pay refers to an annual increase to a manager's pay which recognizes the manager's job performance during the previous year ending March 31. Merit pay ranging from 0 per cent to 8 per cent is available for a manager each year. It can be given as a percentage increase to salary,

a lump sum bonus or a combination of both. The maximum merit increase provided for the entire government is equal to 3.8 per cent of the total management salaries and the total dollars processed cannot exceed this amount.

Once every fiscal year, effective April 1, managers are given extra pay for good performance. Both economic adjustments and merit increases are considered pay for performance. If merit pay is recommended, then the economic adjustment must also be recommended. When a manager has reached 100% of the range of the position, all merit pay is paid in the form of a bonus which is pensionable.

## Department of Executive



\*1 Does not include seven ministerial positions

\*2 Public Utilities Board reports to the Minister responsible

\*3 Includes the Principal Secretary's position, but does not include Premier's position

\*4 Does not include Commissioner's position

\*5 Women's Advisory reports to the Minister responsible for the Status of Women

\*6 Regulatory Reform Secretariat reports to the Minister of RWED and the Minister of Finance

\*7 Includes Director, Corporate Affairs - Nunavut (Iqaluit) position

\*8 Includes Executive Director (Iqaluit) position

\*9 Also reports to the Government House Leader

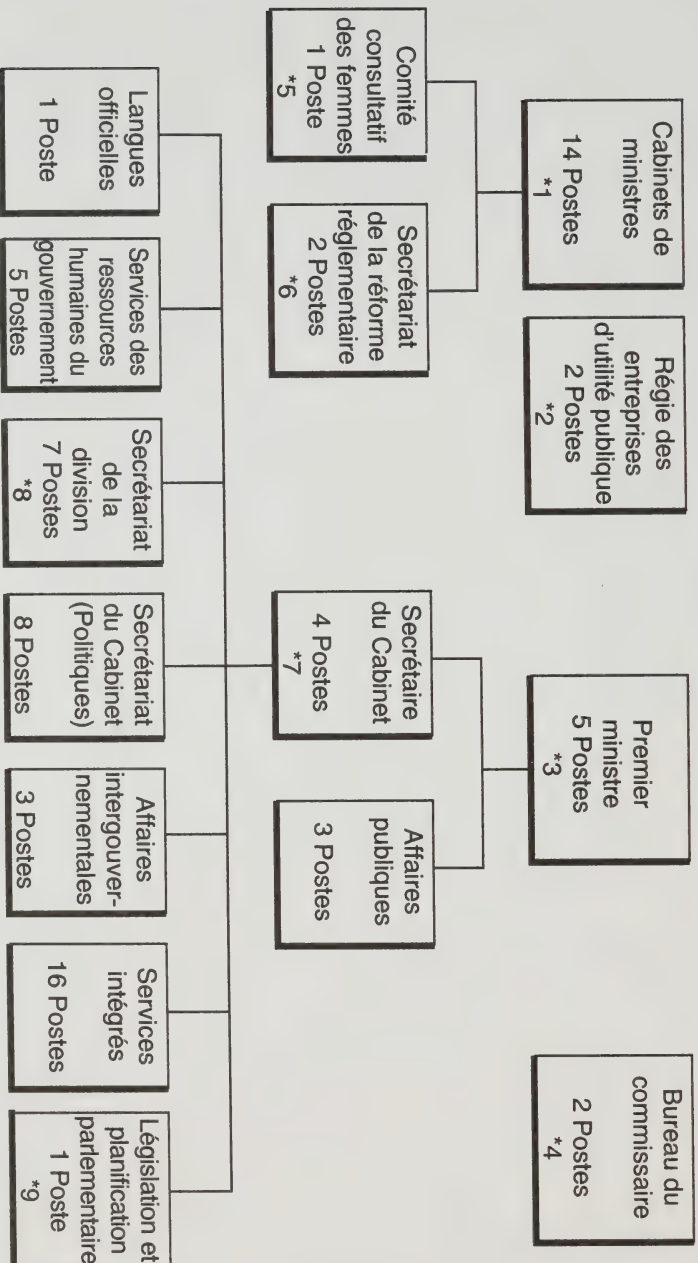








## Ministère de l'Exécutif



\*1 N'inclut pas les sept postes ministériels

\*2 La Régie rend compte au ministre responsable

\*3 Comprend le poste de secrétaire principal, mais non celui de Premier ministre

\*4 N'inclut pas le poste de commissaire

\*5 Le Comité consultatif rend compte au ministre responsable de la Condition féminine

\*6 Le Secrétariat rend compte au ministre des Ressources, de la Faune et du Développement économique et au ministre des Finances

\*7 Inclut le directeur, Services généraux — poste à Iqaluit (Nunavut)

\*8 Inclut le poste de directeur général (Iqaluit)

\*9 Rend aussi compte au leader du gouvernement à l'Assemblée

Les autres employés du gouvernement sont évalués et se perfectionnent dans le cadre du système d'amélioration du rendement. Leur rendement est revu de façon permanente et informelle, sans une fois par an, au moment de l'évaluation formelle qui fait l'objet d'un rapport écrit. On y consigne les éléments d'évaluation relevés pendant l'année et on y souligne les objectifs de travail atteints, de même que les forces et les faiblesses de l'employé, ainsi que ses réalisations et son potentiel. Cette évaluation sert aussi à cerner les besoins en formation et en perfectionnement et à faire état des cours de formation et de perfectionnement suivis pendant la période visée.

### **3. Les incitatifs pour rendement supérieur**

Le groupe des gestionnaires comprend les directeurs régionaux, les chefs de conseils et d'agences, les sous-ministres adjoints et les personnes occupant des postes équivalents, les directeurs, les commissaires régionaux, et les conseillers en politiques.

Les ajustements économiques (grille d'augmentations de salaire) pour les gestionnaires sont déterminés par le Conseil de gestion financière.

Le salaire au rendement est une augmentation annuelle du salaire d'un gestionnaire en reconnaissance de son rendement exceptionnel durant l'année précédente se terminant le 31 mars. Cette augmentation peut varier entre zéro pour cent et huit pour cent de son salaire. La prime peut être versée sous forme d'une augmentation salariale calculée en pourcentage, sous forme d'un paiement unique, ou en vertu d'une combinaison de ces deux options. La prime totale pour l'ensemble de l'administration ne peut pas excéder 3,8 pour cent de la somme totale des salaires du groupe de gestion.

Une fois par année fiscale, à partir du 1er avril, les gestionnaires reçoivent une somme forfaitaire en sus de leur rémunération en reconnaissance de leur rendement supérieur. Les ajustements économiques et les augmentations pour mérite sont tous deux considérés des primes en reconnaissance de rendement supérieur. Si une telle prime est recommandée, l'ajustement économique doit également être recommandé. Une fois qu'un gestionnaire a atteint le plafond des primes relié à sa position, toute récompense subséquente est versée sous forme d'une prime qui donne droit à une pension.

Lorsque l'Assemblée législative adopte une motion visant la nomination des **membres du Conseil exécutif**, le secrétaire du Cabinet rédige une lettre que signera le commissaire. Un exemplaire de la lettre est ensuite remis en mains propres au directeur de la Division de la législation, au ministre de la Justice, par le secrétaire du Cabinet (ou son substitut) pour que l'acte de nomination applicable soit rédigé et transmis au commissaire pour fin de signature.

Lorsque le Premier ministre décide de l'**attribution des portefeuilles ministériels**, il en informe le secrétaire du Cabinet. Ce dernier ou son substitut rédige une lettre au commissaire pour fin de signature par le Premier ministre. Le secrétaire du Cabinet ou son substitut remet ensuite un exemplaire de l'original en mains propres au directeur de la Division de la législation, au ministre de la Justice, pour que l'acte de nomination applicable soit rédigé et transmis au commissaire. Les ministres ne reçoivent généralement pas d'exemplaire des actes de nomination.

En général, les nominations à des postes autres que ceux de sous-ministre au sein de la fonction publique se font par voie de concours. Toutefois, lorsque cette méthode n'est pas pratique ou qu'il n'y a pas de l'intérêt de la fonction publique, une personne peut être nommée directement, sans concours. La *Loi sur la fonction publique* permet au ministre responsable de cette loi (c.-à-d. le ministre chargé du Conseil de gestion financière) de nommer directement une personne sans procéder par un concours, sur la recommandation du Conseil exécutif, si le ministre le juge nécessaire. La loi prévoit que le ministre peut déléguer ce pouvoir de nomination directe à un employé de la fonction publique. Le processus complet de nomination est exposé dans le *Manuel des ressources humaines*, dans lequel le gouvernement énonce clairement son engagement à promouvoir l'action positive et à interdire toute discrimination dans le processus.

Aux termes de la *Loi sur la fonction publique* et des règlements sur les appels en matière de dotation en personnel, les nominations par voie de concours sont régies par un mécanisme d'appels, lesquels sont entendus par un comité de trois membres, soit le secrétaire du Conseil de gestion financière, le président du Syndicat des travailleurs du Nord et un président nommé avec l'accord des deux premiers. Le processus d'appel est énoncé de façon détaillée dans le *Manuel des ressources humaines*.

## 2. L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement des sous-ministres relève du Premier ministre. Le secrétaire du Cabinet conseille toutefois le Premier ministre à cet égard. Cette évaluation sert de fondement à une augmentation de salaire pendant l'exercice financier suivant.

Les organismes centraux et les comités n'ont aucun rôle à jouer à l'égard de l'évaluation du rendement des sous-ministres. Le secrétaire du Cabinet a quant à lui un rôle important, car il conseille le Premier ministre en ce qui a trait à leur évaluation et à leur rémunération.

Les comités permanents se réunissent avant le dépôt du budget principal à l'Assemblée, pour examiner celui-ci. Au cours de rencontres à huis clos, ils examinent le budget et préparent un rapport destiné à l'Assemblée. À la suite de la lecture du discours du budget à l'Assemblée, le budget principal des dépenses est distribué aux membres de celle-ci, au grand public et aux médias.

#### IV LA DOTATION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU TERRITOIRE

##### 1. La dotation

Le greffier de l'Assemblée législative et le commissaire aux Langues sont les deux seuls postes sur lesquels l'Assemblée exerce un contrôle direct.

Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest n'a pas de commission de la fonction publique. Toutefois, toutes les nominations à celle-ci sont régies par la *Loi sur la fonction publique* et les règlements d'application.

L'article 16, 1 de la loi porte que le commissaire en Conseil exécutif, sur la recommandation du Premier ministre, a le droit exclusif de nommer une personne au poste d'administrateur général. Comme, en pratique, le commissaire suit l'orientation du Conseil exécutif, cela signifie que le Premier ministre, en effet, recrute et renvoie les sous-ministres.

Les administrateurs généraux, notamment les sous-ministres et les premiers dirigeants des sociétés territoriales, sont nommés par décret du Conseil exécutif. Le Premier ministre est chargé de recommander les nominations au commissaire en Conseil exécutif. Le secrétaire du Cabinet conseille le Premier ministre concernant les nominations, les affectations, l'évaluation, la rémunération et la fin du mandat des administrateurs généraux. Exception faite du secrétaire du Cabinet, le processus de sélection des sous-ministres n'implique aucun autre organisme central.

On vise à favoriser la carrière des fonctionnaires tant au sein même des ministères d'exécution qu'au moyen d'affectations dans autres divers ministères.

Lorsque le Premier ministre fait une sélection des personnes qui seront nommées sous-ministre, il transmet au secrétaire du Cabinet les renseignements nécessaires (nom, ministère, date d'entrée en vigueur). Le secrétaire du Cabinet rédige ensuite un rapport de décision au nom du Premier ministre, document qui sera soumis à l'approbation du Cabinet et fera l'objet d'une recommandation au commissaire. Après l'émission du décret du Conseil exécutif, on rédige un acte de nomination (inscrit dans le Registre des nominations) qui sera ensuite présenté au commissaire par la Division de la législation du ministère de la Justice pour fin de signature.

Pour élaborer une stratégie financière, on se sert du cadre pour prédire la situation financière du gouvernement, en présupmant que les politiques et les tendances actuelles ne changeront pas, ainsi que d'autres scénarios fondés sur divers changements d'orientation ainsi que de nouvelles politiques et initiatives. Le Conseil de gestion financière et le Cabinet peuvent ainsi voir si la combinaison actuelle des dépenses et des impôts convient. Autrement, ou si des changements s'imposent pour actuelles raisons stratégiques, cela permet d'évaluer des solutions de rechange concernant les dépenses, l'imposition et les emprunts.

Se fondant sur la situation financière courante du gouvernement, les objectifs de programmes et les solutions financières choisies, le Conseil de gestion financière approuve les objectifs des ministères et leur donne des instructions pour qu'ils élaborent des plans pluriannuels.

**L'approche des plans ministériels pluriannuels** lie la planification stratégique et l'affectation des ressources. L'exercice de planification comprend l'établissement d'objectifs, l'élaboration de stratégies pour atteindre ces objectifs, et l'évaluation du rendement et des résultats. Dans le cadre d'un tel exercice, les ministères établissent les buts à atteindre et les pressions exercées sur eux et déterminent la façon d'atteindre les objectifs fixés avec les ressources offertes. Les ministères présentent leurs plans pluriannuels au Secrétaire du Conseil de gestion financière qui les examine, les analyse et les compile avant de les présenter au conseil. Ils sont ensuite soumis à l'examen des comités permanents.

**Le processus d'établissement du budget principal des dépenses** est un système d'éditique très automatisé. Toutes les données sont entrées dans une base. Les ministères font leur budget à l'aide de différents programmes informatiques. On fixe un niveau minimum de détails qui répondra aux exigences du budget principal des dépenses et permettra de verser le budget au système d'information financière.

Le Secrétaire du Conseil de gestion financière coordonne les données d'information des ministères pour produire le budget principal des dépenses ainsi que l'entrée du budget dans le système d'information financière après qu'il a été approuvé par l'Assemblée législative.

À la date de clôture, toutes les données des ministères sont fusionnées dans une seule base de données contrôlée par le Secrétaire du Conseil de gestion financière. Les documents consolidés sont préparés à ce moment-là.

Le secrétariat examine ensuite le budget principal des dépenses à des fins d'uniformité, de cohérence au chapitre de la présentation et de respect des objectifs et des directives. Des versions provisoires des documents sont préparées et présentées à l'approbation conditionnelle du Conseil de gestion financière, puis à l'examen des comités permanents.

Sous la direction du ministre des Finances, le ministère des Finances rédige le texte du **discours du budget**. Celui-ci donnera un aperçu des tendances actuelles et des changements prévus et décrira le plan d'action du gouvernement au cours du prochain exercice. On y annonce également de nouvelles taxes et initiatives de programmes et leur impact prévu sur l'économie ainsi que sur les recettes et les dépenses publiques.

### 3. Le Secrétariat du Conseil de gestion financière (SCGF)

Dirigé par un secrétaire, le Secrétariat du Conseil de gestion financière est un organisme central du gouvernement chargé de conseiller le conseil sur l'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources financières, humaines et liées à l'information du gouvernement.

Le Secrétariat donne son avis au conseil dans des analyses écrites des demandes présentées. Ces analyses comprennent des renseignements de base concernant la demande, les observations de l'analyste sur celle-ci, et les recommandations du Secrétariat au conseil.

Le SCGF assure le soutien et la coordination des initiatives intéressant l'ensemble de l'administration publique, de même que la prestation de conseils, la formation et le soutien des gens qui oeuvrent dans le domaine des ressources humaines et du personnel de gestion au sein des ministères, en ce qui a trait à la rémunération, aux relations de travail, aux congés et avantages sociaux, aux appels en matière de dotation, aux systèmes centraux d'information sur les ressources humaines, au *Rapport annuel de la fonction publique* et à la planification des activités.

### 4. Le ministère des Finances

Le ministère des Finances est chargé d'obtenir les ressources financières nécessaires pour exécuter les politiques et les programmes du gouvernement. Il est aussi responsable des négociations et des ententes financières intergouvernementales, et participe activement à la gestion et à la répartition centrales des ressources du territoire.

## III LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE

L'exercice 1998-1999 est le troisième exercice où on utilise une **approche globale de planification ministérielle pluriannuelle** pour l'établissement du budget principal des dépenses. La nouvelle structure de comités permanents créée par la 13<sup>e</sup> Assemblée législative diffère beaucoup du processus d'examen du budget par les comités les années précédentes.

De nombreuses personnes et organisations, des secteurs public et privé, sont consultées durant la planification et l'établissement du budget. Le processus d'établissement du budget principal des dépenses comporte plusieurs étapes.

Sous la direction de son ministre, le ministère des Finances prépare un **cadre financier pluriannuel**. Celui-ci donne un aperçu de la situation financière prévue du gouvernement fondé sur une série d'hypothèses concernant les recettes, les dépenses et les paiements de transfert fédéraux.

À l'époque, le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest s'acquittait de façon centralisée des fonctions relatives aux ressources humaines, par l'entremise du ministre du Personnel. La majorité de ces fonctions ont été transférées au SCGF et par la suite, bon nombre ont été décentralisées et déléguées aux ministères. Ce qui restait du ministère du Personnel est devenu le Secrétariat du personnel, au sein du ministère de l'Exécutif, et il a maintenant pour mandat de fournir un soutien aux ministères à l'égard du processus de dotation en personnel.

En mars 1998, on a reconnu la nécessité d'offrir des services visant à soutenir la planification et le perfectionnement des ressources humaines dans l'ensemble de l'administration publique, et de fournir des services de conseils techniques et de formation aux ministères en ce qui a trait à la dotation. C'est pourquoi on a créé le Service des ressources humaines du gouvernement (SRHG) au sein du ministère de l'Exécutif afin de regrouper : les fonctions autres que les relations de travail du SCGF, les autres fonctions de ressources humaines du ministère de l'Éducation, de la Culture et de l'Emploi et enfin les fonctions de ressources humaines qui restaient du Secrétariat du personnel.

Le SRHG assure maintenant le soutien et la coordination des initiatives intéressantes de l'ensemble de l'administration publique, de même que la prestation de conseils, la formation et le soutien des personnes qui oeuvrent dans le domaine des ressources humaines et du personnel de gestion au sein des ministères, en ce qui a trait à la planification des ressources humaines, à la gestion du rendement et au perfectionnement du personnel, au processus de dotation et, enfin, à la communication avec le personnel.

## 2. Le ministère des Affaires autochtones

Dirigé par un sous-ministre, le ministère des Affaires autochtones est chargé de négocier et d'exécuter des ententes relatives à des revendications territoriales, à l'autonomie gouvernementale et aux droits issus de traités. Il doit aussi protéger et promouvoir les intérêts du gouvernement et des résidents en ce qui a trait à la création politique et constitutionnelle du territoire dans la région ouest. De même, le ministère établit et entretient des relations mutuellement bénéfiques avec les dirigeants autochtones.

Le ministère participe aux initiatives importantes du gouvernement touchant les droits et les intérêts des Autochtones, notamment la dévolution de pouvoirs et de programmes fédéraux, l'autonomie des collectivités, la division et les affaires autochtones nationales.

#### d) Le Secrétaire des Affaires intergouvernementales

Le Secrétaire des Affaires intergouvernementales, dirigé par le sous-ministre adjoint, est composé de conseillers en politiques et d'un gestionnaire/secrétaire. Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest a à Ottawa un bureau qui est dirigé par le sous-ministre adjoint.

Le secrétaire aide à élaborer des stratégies sur des questions territoriales, nationales et internationales touchant les Territoires du Nord-Ouest. En outre, il établit, entretient et coordonne des contacts officiels entre les Territoires du Nord-Ouest et le gouvernement fédéral, les provinces et l'autre territoire, et les organisations non gouvernementales. De plus, le secrétaire à Ottawa aide le secrétaire principal dans les dossiers politiques et liés à des questions précises pour le compte du Premier ministre.

Le secrétaire à Ottawa fournit des conseils et un soutien logistique aux ministres et aux représentants des Territoires du Nord-Ouest dans les dossiers qui lui sont renvoyés, aux ministres et aux représentants rencontrant leurs homologues fédéraux et provinciaux, ainsi qu'aux ministres et aux représentants concernant l'élaboration de politiques. Le secrétaire assiste aux réunions tenues dans le sud pour le compte des ministres et leur fait rapport. Il fournit en outre des conseils et un soutien logistique aux membres de l'Assemblée législative quand ils sont à Ottawa. Enfin, il assure appui et coordination aux conférences des leaders de gouvernement.

En plus des activités des Affaires intergouvernementales, les ministres des Territoires du Nord-Ouest entretiennent des relations continues avec leurs pendantes fédérales, provinciales et yukonnaises. Ils participent à part entière aux rencontres fédérales-provinciales-territorales de hauts fonctionnaires et de ministres.

#### e) Le Secrétaire de la division

Le Secrétaire de la division fournit des conseils et un appui au Comité de planification de la division du Cabinet, assure une liaison avec le Bureau du commissaire provisoire du Nunavut, la Commission d'établissement du Nunavut, le ministre fédéral des Affaires indiennes et du Nord canadien et la Western Coalition sur toutes les questions liées à la création des deux territoires. Le secrétaire participe à la planification intergouvernementale de la division et coordonne des questions de mise en œuvre précises comme l'approche à l'élaboration des accords de financement des deux nouveaux territoires, de même que des accords sur le partage de l'actif et du passif des Territoires du Nord-Ouest, sur la dotation et les programmes et services intergouvernementaux.

- d'assurer la liaison entre le Conseil exécutif et la fonction publique pour coordonner les activités des ministères et des comités, des commissions et des conseils publics désignés, conformément aux priorités, aux stratégies, aux politiques et aux lois du gouvernement;
- de conseiller le Premier ministre concernant la nomination, l'affectation, l'évaluation, la rémunération et la fin de l'emploi des sous-ministres; et
- d'agir à titre d'administrateur général du ministère de l'Exécutif.

Le Bureau du Conseil exécutif fournit au Conseil exécutif du personnel et un soutien administratif. Notamment, le secrétaire du Cabinet et son secrétariat assurent un appui général au Cabinet pour ses réunions.

Le secrétariat conseille le Cabinet au moyen de rapports d'évaluation écrits comprenant des renseignements de base sur la proposition, un résumé des questions possibles liées à la proposition, et des recommandations qui prévoient le libellé du rapport de décision.

Le Premier ministre jouit de l'appui d'une fonction publique impartiale et des conseils du secrétaire du Cabinet. Par l'entremise de ce dernier, les sous-ministres assurent également un appui au Premier ministre.

Le secrétaire du Cabinet préside les réunions du comité des sous-ministres. Ces rencontres tenues régulièrement donnent au secrétaire du Cabinet l'occasion de diriger le processus de planification et de communiquer une vision et une orientation stratégiques. Ces rencontres assurent en outre une gestion générale de la fonction publique et la coordination des politiques.

Il existe une distinction claire et nette entre le rôle politique du secrétaire principal et le rôle administratif du secrétaire du Cabinet en tant que chef de la fonction publique. Il n'y a pas de mécanisme officiel de consultation entre les deux, mais il y a tout de même un système informel de communication et de collaboration. Ils assistent aux réunions de stratégie du Cabinet, et le secrétaire principal participe aussi régulièrement aux rencontres de sous-ministres présidées par le secrétaire du Cabinet.

### **c) Le Secrétariat de la législation et de la planification parlementaire**

Le Secrétariat de la législation et de la planification parlementaire fournit des conseils et un soutien administratif au Cabinet, aux ministères et aux organismes gouvernementaux concernant l'élaboration de lois et les sessions de l'Assemblée législative. Le secrétariat rend compte au Premier ministre et au secrétaire du Cabinet.

- de coordonner l'activité du gouvernement;
- de fournir un appui au Conseil exécutif;

secrétaire du Cabinet est chargé :

À titre de premier sous-ministre du gouvernement du Nord-Ouest, le

au Cabinet et à ses comités.

Sous la direction du secrétaire du Cabinet, le Secrétaire du Cabinet fournit des conseils d'orientation généraux sur des priorités, des stratégies, des politiques et des lois au Premier ministre.

b) **Le Secrétariat du Cabinet**

axiaux.

Le **secrétaire de presse** fournit des conseils, et il élabore et applique des stratégies de communications et d'intérêt public pour le Premier ministre, le Conseil exécutif et les ministères

Le rôle du secrétaire principal du territoire diffère de celui de secrétaire principal d'autres compétences ayant des partis politiques. Comme il n'y a pas de partis politiques territoriaux dans les Territoires du Nord-Ouest, le secrétaire principal n'est pas choisi à titre de membre partisan d'un parti politique, mais plutôt à titre de conseiller politique en général du Premier ministre.

Le Premier ministre bénéficie des conseils et du soutien opérationnel de son cabinet. Celui-ci comprend des employés de « politiques » non permanents et regroupe les bureaux du secrétaire principal et du secrétaire de presse, ainsi que les employés de soutien du Premier ministre. Le cabinet élabore et applique des stratégies d'intérêt public pour le Premier ministre et le Cabinet, et fournit des services de protocole au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest.

a) Le Cabinet du Premier ministre

1. Le ministère de l'Exécutif

Dans le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, le ministère de l'Exécutif, le Secréariat du Conseil de gestion financière (SCGF), et les ministères des Finances et des Affaires autochtones sont les principaux organismes centraux. Ils fournissent des conseils et un appui au Premier ministre en sa qualité de Premier ministre, ainsi qu'au processus décisionnel du Cabinet en général.

## II LES ORGANISMES CENTRAUX

d'avantage mis à contribution. Le Premier ministre a établi le protocole selon lequel les projets de loi et de politiques sont renvoyés aux comités permanents afin d'améliorer la façon dont le Cabinet et l'Assemblée travaillent ensemble dans un gouvernement de consensus.

nombreuses questions qui, dans le territoire, font l'objet de politiques officielles peuvent, dans les provinces et au Yukon, être abordées dans une loi ou un règlement.

Les politiques, qui figurent dans le document public *Northwest Territories Policies of the Government of the Northwest Territories* sont plus souples que des lois, mais sont semi-permanentes car, après avoir été approuvées par le Cabinet, elles continuent de s'appliquer jusqu'à ce qu'elles soient modifiées ou annulées par un décret pris par le Conseil exécutif. Seul le Conseil exécutif a le pouvoir d'annuler ou de modifier une politique, ou d'approuver des exceptions à celle-ci.

Les politiques servent dans plusieurs situations, notamment, mais sans s'y restreindre, dans les suivantes :

- pour créer un ministère;
- pour prendre un engagement ou donner un droit impliquant un processus ou un mécanisme d'exécution (p. ex. une politique d'action positive);
- pour exposer en détail un processus intéressant plusieurs ministères (p. ex. la politique d'aide aux entreprises);
- pour créer des organismes comme un conseil; et
- pour lier ou prescrire les mesures des fonctionnaires ou des mandataires du gouvernement dans des secteurs clairement d'intérêt public (p. ex. la politique sur les lieux de travail sans fumée).

Les Territoires du Nord-Ouest utilisent des politiques officielles dans le cadre d'un gouvernement de consensus. L'utilisation de politiques plutôt que de lois dans les Territoires du Nord-Ouest est, en grande partie, historique. On a en effet commencé à les utiliser avant que le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest n'ait les pleins pouvoirs en matière législative. À l'origine, les politiques officielles étaient des instruments dont se servait le commissaire pour déléguer des pouvoirs au Conseil élu.

Aujourd'hui, les politiques sont prises par le commissaire en Conseil exécutif plutôt que par le seul commissaire. Le gouvernement continue de s'en servir pour exprimer les engagements publics pris par le Conseil exécutif envers la population du territoire, et pour clarifier les pouvoirs et les responsabilités à l'égard de questions interministérielles, ainsi que les conditions d'approbation de certaines initiatives par le Conseil exécutif et le Conseil de gestion financière. Les politiques sont un mécanisme de la responsabilité du Cabinet dans le système de gouvernement de consensus que l'on trouve dans les Territoires du Nord-Ouest.

L'utilisation de politiques par le gouvernement n'empêche pas l'Assemblée législative de jouer pleinement son rôle. Toutefois, on remarque que les MAL qui n'ont pas de portefeuille sont

Après qu'un besoin ne soit cerné ou qu'une orientation ne soit donnée pour créer ou modifier une loi, de vastes consultations sont lancées auprès des organismes centraux, des ministères et des groupes d'intérêt compétents. Par la suite, le projet de loi peut être élaboré.

Il est vivement recommandé qu'un **projet de loi non signé** soit envoyé au CIL et aux ministères intéressés à des fins d'examen et de commentaires s'il s'agit d'un **projet de loi pouvant susciter la controverse**. Le projet de loi est ensuite parachevé et approuvé par le sous-ministère; il est ensuite expédié au ministre pour qu'il le signe et le présente au **Secrétariat du Cabinet**. Après que celui-ci l'a reçu, il l'inscrit sur une liste du Cabinet et l'envoie au président du CIL afin qu'il **en fasse l'examen**. Le projet de loi sera aussi renvoyé au **comité permanent compétent de l'Assemblée législative afin qu'il l'examine**; ce renvoi est fait directement par le CIL ou par le Cabinet s'il s'agit d'un projet de loi controversé. Le CIL et le comité permanent examineront tous deux la proposition. Le Premier ministre communiquera les commentaires du comité permanent au CIL. Ensuite, celui-ci inscrira les commentaires reçus dans l'évaluation. Le président du CIL parachevé et approuve le rapport d'évaluation et renvoie le projet de loi, l'évaluation et les commentaires du comité permanent au Cabinet. Ce dernier examine le projet de loi et l'approuve avec ou sans modification, ordonne sa révision et sa représentation, ou le rejette.

## b) Les politiques

Si le projet de loi est approuvé, un rapport de décision du Cabinet est rédigé et distribué aux ministres, aux sous-ministres et aux fonctionnaires compétents. Le ministre fournira des instructions relatives à la rédaction au ministre de la Justice. Une fois prêt, le projet de loi est transmis par ce ministre au ministre afin qu'il l'approuve et le communique au Secrétaire du Cabinet. Le projet de loi est finalement envoyé au président du CIL. Le CIL se réunit pour examiner le projet de loi et préparer une évaluation. Le président met la dernière main au rapport d'évaluation et le signe; le projet de loi est prêt à être soumis à l'examen officiel du Cabinet. Encore une fois, celui-ci peut décider de l'approuver, avec ou sans modification, ordonner sa révision et sa représentation, ou le rejeter. S'il est approuvé, le projet de loi peut être déposé à l'Assemblée législative.

Une politique est un plan d'action adopté par le gouvernement. Une politique officielle, un engagement du gouvernement envers le public de suivre une certaine ligne de conduite, est l'un des instruments utilisé par le gouvernement pour communiquer et exécuter les décisions prises par le Conseil exécutif. C'est le moyen par lequel le commissaire, au sein du Conseil exécutif, pourra donner suite à l'engagement pris par le gouvernement.

Les politiques ne jouent pas tout à fait le même rôle dans les Territoires du Nord-Ouest que dans les autres compétences canadiennes où les partis politiques ont des plate formes ou des énoncés de principe. Dans ces compétences, après qu'un gouvernement est élu, l'opposition officielle veille à ce qu'il donne suite à ses politiques. **Les politiques officielles des Territoires du Nord-Ouest sont quasi judiciaires**. Elles lient le gouvernement, ses mandataires et ses fonctionnaires. De

- **l'établissement de la vision et des questions importantes** : le Cabinet tient des séances de planification stratégique pour examiner l'analyse du contexte et d'autres renseignements, établir la vision de l'avenir du gouvernement, cerner les questions importantes et suivre les progrès réalisés. La vision et les questions importantes établies par le Cabinet et examinées par le caucus constituent les instructions servant à préparer le plan d'activités pluriannuel et à définir les secteurs sur lesquels doivent porter les stratégies gouvernementales. Pour ce faire, le Cabinet consulte officiellement l'Assemblée par l'entremise des comités permanents et des caucuses.

- **l'élaboration de stratégies pour donner suite aux questions importantes** : des fonctionnaires des organismes centraux et des ministères élaborent les stratégies gouvernementales et ministérielles. Cette fonction est censée être intégrée à l'élaboration des plans d'activités pluriannuels. Les ministères sont chargés de proposer des stratégies à l'intérieur de leurs mandats, tandis que le Secrétaire du Cabinet et les groupes interministériels élaborent des stratégies transversales.

- **le suivi et la communication des résultats** : le Secrétaire du Cabinet suit l'évolution des stratégies clés et rend compte des résultats au Cabinet à intervalles réguliers et en vue des atelières de planification stratégique. Dernièrement, on a demandé à ce secrétaire et à celui du Conseil de gestion financière d'établir des indicateurs pour l'élaboration des stratégies transversales comprises dans les plans d'activités (le travail officiel à ce chapitre ne fait que commencer). Les résultats sont communiqués à l'Assemblée législative à différents moments : par le Cabinet, au moyen d'un examen à mi-parcours, par le Premier ministre durant les délibérations budgétaires, et par le gouvernement en général durant l'examen des plans d'activités annuels, des budgets et des comptes publics.

Après que le Conseil exécutif a établi la grande orientation, plusieurs moyens d'action peuvent être utilisés pour donner suite à cette orientation :

#### a) Le processus législatif

Le **Comité des initiatives législatives** (CIL), un comité de fonctionnaires, joue un rôle central dans le processus législatif des Territoires du Nord-Ouest. Il est présidé par le coordonnateur législatif et réunit des représentants du Secrétaire du Cabinet, du Secrétaire du Conseil de gestion financière, ainsi que des ministères de la Justice et des Affaires autochtones. Selon l'initiative, d'autres organismes centraux peuvent aussi être représentés.

Le Comité a pour rôle d'examiner les avant-projets et les projets de loi, l'objectif étant de conseiller le Cabinet au moyen de **rapports d'évaluation** de ces initiatives. Des représentants des ministères sont invités à participer aux séances du CIL pour fournir des renseignements et des éclaircissements additionnels sur l'initiative examinée.

- **L'analyse du contexte** : le Secrétariat du Cabinet coordonne l'élaboration d'une analyse du contexte qui est présentée au Cabinet et aux caucus. Elle comprend de l'information sur la situation sociale et économique, le milieu physique, les ressources humaines et la situation financière du gouvernement, et les questions de pouvoirs.

Les quatre éléments du processus de planification stratégique sont :

Le gouvernement actuel a adopté un nouveau **processus de planification stratégique**. Celui-ci permet de déterminer les lois, les politiques, les programmes et les engagements organisationnels requis, ainsi que de créer des liens entre les priorités et les stratégies du Cabinet, le cadre financier, les plans ministériels pluriannuels, et le feedback sur le rendement. De même, il permet d'obtenir un consensus grâce à la consultation des principaux acteurs, une caractéristique essentielle de la forme de gouvernement trouvée dans les Territoires du Nord-Ouest.

## 2. L'élaboration des politiques

L'Assemblée législative compte 24 membres élus; huit sont membres du Cabinet. Actuellement, deux MAL sont aussi membres du Comité de la planification de la division. Ces derniers prononcent un serment d'office à titre de membres de l'Assemblée législative, mais non pas un serment de discrétion.

Les comités permanents ont pour mandat d'examiner les avant-projets de loi et de politiques, les plans ministériels pluriannuels et les budgets, les projets de loi, les conseils et organismes, les comptes publics et les questions relatives à la division. Ils sont aussi chargés d'examiner le rendement des ministères et étudient d'autres dossiers que leur renvoie l'Assemblée législative.

- Conseil de la gestion et des services.
- Comité permanent sur les activités du gouvernement; et
- Comité permanent sur les règles, les privilèges et les procédures;
- Comité permanent sur les programmes sociaux;
- Comité permanent sur la gestion et le perfectionnement des ressources;
- Comité permanent sur l'infrastructure et les finances;

### six comités permanents :

Les membres de la 13<sup>e</sup> Assemblée législative ont adopté une nouvelle structure comprenant

**Le Comité de la planification de la division** a pour responsabilité d'élaborer et de recommander au Cabinet des stratégies et des plans de travail liés à la division des Territoires du Nord-Ouest en deux, ainsi que de tenir le Cabinet au courant de l'avancement de la division et des questions nouvelles qui se posent à l'occasion de séances d'information. Il veille à ce que les membres de l'Assemblée législative et le grand public soient au courant des questions et des nouveautés relatives à la division. Le Secrétaire de la division du ministère de l'Exécutif appuie et conseille le comité.

**Le Comité des affaires sociales et de l'autonomie des collectivités** a entre autres pour mandat de trouver des initiatives concrètes pouvant être lancées immédiatement dans les limites du budget alloué, ainsi que d'établir des priorités réalistes auxquelles le gouvernement en place pourra donner suite. De plus, le comité doit élaborer une stratégie, un plan de travail et une politique permettant de coordonner les initiatives de différents ministères, faire des recommandations au Cabinet concernant la participation des collectivités et la formation de partenariats pour l'exécution de programmes, et veiller à ce que toutes les initiatives soient conformes aux grands objectifs du gouvernement et aux initiatives fédérales.

Après consultation des membres, le Premier ministre et président du comité désigne un secrétaire.

Enfin, le **Comité des initiatives économiques** a pour mandat d'élaborer et de recommander au Cabinet des stratégies, des plans de travail et des politiques dans des secteurs permettant de donner suite à la priorité du gouvernement, c.-à-d. d'améliorer l'économie. Cela comprend, sans s'y limiter, la privatisation, la commercialisation ou la dévolution d'activités du gouvernement; des changements à la politique d'aide aux entreprises et d'autres politiques et pratiques liées aux marchés; la création d'un conseil consultatif sur des questions commerciales; la création d'emplois; l'examen réglementaire; l'exploitation des ressources; et des mesures fiscales.

Après consultation des membres, le Premier ministre et coprésident du comité désigne un secrétaire.

## b) Les comités législatifs

Étant donné leur processus décisionnel fondé sur le consensus, les Territoires du Nord-Ouest doivent consulter davantage les **comités permanents de l'Assemblée législative** que d'autres gouvernements s'inspirant d'un régime de partis. Cela se fait de diverses façons, p. ex. lors de séances d'information avec le caucus et les comités permanents et consultation de ceux-ci au chapitre du budget, des plans ministériels, et des projets de politiques et de loi. **Ces propositions sont renvoyées à l'examen du comité permanent compétent avant d'être approuvées par le Cabinet, le Conseil de gestion financière ou l'Assemblée législative, selon le cas.** L'Assemblée législative et ses comités ont aussi un plus grand rôle à jouer concernant l'élaboration et l'examen du budget et des **plans ministériels pluriannuels** que l'assemblée législative d'autres compétences canadiennes.

Le **Comité des affaires constitutionnelles** est chargé de faire des recommandations au Cabinet sur des questions nationales et territoriales liées à l'autonomie gouvernementale des Autochtones, ainsi que sur les dossiers politiques et constitutionnels. Le secrétaire affecté au comité assure un soutien administratif et technique. Il est choisi par le Premier ministre et les coprésidents du comité, le ministre des Affaires constitutionnelles nationales et le ministre responsable des Affaires autochtones, à la suite de consultations avec les membres du comité.

Par le truchement de son pouvoir législatif, le Conseil de gestion financière est chargé de déterminer et d'orienter l'établissement de pratiques, de directives, de systèmes et de principes de gestion des finances du territoire. Cela implique l'établissement de budgets, de contrôles des dépenses, de comptes, d'engagements financiers, de droits ou de frais de service pour l'utilisation d'installations, les locations, les licences et les baux, et d'autres recettes tirées de l'allocation de biens. Le Conseil est aussi chargé d'établir des principes selon lesquels les ministères gèrent, inscrivent et comptabilisent les recettes et les dépenses. En outre, il prend des décisions concernant l'évaluation de l'efficacité, de l'économie et de l'efficacité des programmes, et l'examen des plans annuels et à long terme des dépenses et des recettes.

Présidé par le ministre responsable du Conseil de gestion financière, le **Conseil de gestion financière** (CGF), est chargé de gérer et de contrôler les ressources financières, humaines et relatives à l'information du gouvernement, en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la *Loi sur la fonction publique*. Le Conseil peut prendre des décisions et produire des rapports de décision quand il en a le pouvoir en vertu de sa loi habilitante et dans les dossiers que lui a délégués le Conseil exécutif. Toutefois, les grandes décisions concernant l'affectation des ressources et les questions d'allocations budgétaires stratégiques restent du ressort du Conseil exécutif.

Le **Conseil exécutif** (Cabinet) est chargé de la gestion et de la direction générale du pouvoir exécutif des Territoires du Nord-Ouest. Il établit la politique et les priorités du gouvernement et donne l'orientation générale à la fonction publique. Il est donc le forum où les questions importantes de politiques sont examinées, entre autres les décisions politiques, les principales affectations budgétaires, la planification de l'activité du gouvernement avant et pendant les sessions de l'Assemblée législative, les nouvelles politiques ou actions législatives et les changements aux mandats des ministères.

## a) Les comités du Cabinet

Les comités peuvent s'être fait confier un pouvoir décisionnel par la loi. Quand un comité n'a pas le pouvoir de prendre des recommandations au Conseil exécutif, Quand une recommandation lui est présentée, le Conseil exécutif a le pouvoir final de la modifier, de l'approuver ou de la rejeter. Conformément au régime de consensus, les grandes décisions sur des questions touchant l'ensemble du gouvernement (p. ex. les politiques, les lois, le budget) sont rarement prises tant que tous les membres du Conseil exécutif, et pas seulement la majorité ou le Premier ministre, n'ont pas accepté la décision.

I LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

1. L'Assemblée législative, le Cabinet et ses comités

L'Assemblée législative et le Conseil exécutif des Territoires du Nord-Ouest en arrivent généralement à une décision par **consensus**. À l'intérieur du régime de consensus, chaque membre de l'Assemblée législative (MAL) est élu comme indépendant dans sa circonscription, d'après ses capacités et ses compétences. Le président et le Premier ministre<sup>14</sup> sont élus par tous les membres à la suite d'un vote secret tenu durant une séance du Comité de révision de la direction de l'Assemblée. Les sept autres membres du Cabinet sont élus de la même manière. Le Premier ministre a ensuite la prérogative de distribuer les différents portefeuilles ministériels entre les membres du Cabinet. Depuis toujours, le Cabinet de huit membres compte un nombre égal de représentants des régions est et ouest du territoire.

La Loi sur l'Assemblée législative et le Conseil exécutif prévoit un Conseil exécutif (officieusement, le « Cabinet ») qui est responsable de la gestion et de la direction générale du pouvoir exécutif des Territoires du Nord-Ouest. La Loi autorise en outre le Conseil exécutif à créer des **comités** chargés d'appuyer et de conseiller le pouvoir exécutif. Le Premier ministre peut lui aussi ordonner la création de comités du Conseil exécutif<sup>15</sup> :

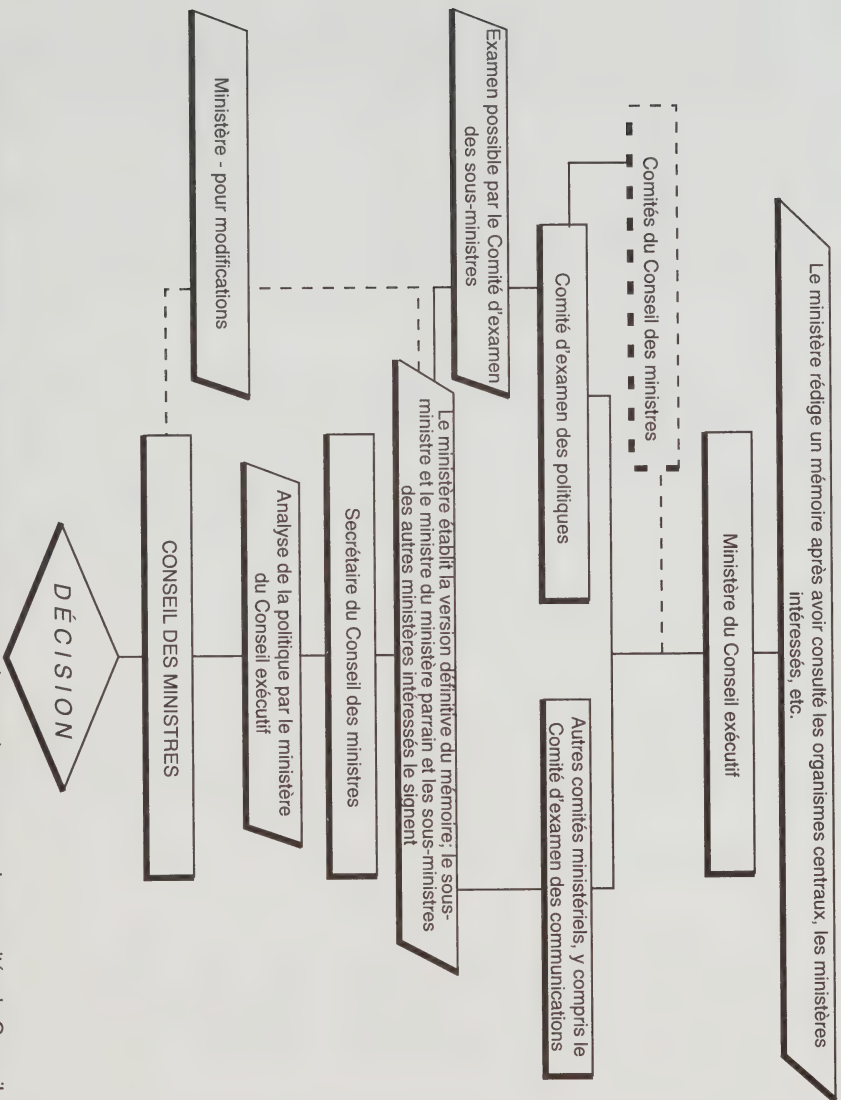
- Conseil de gestion financière (8)<sup>16</sup>;
- Comité des affaires constitutionnelles (7);
- Comité de la planification de la division (5/2);
- Comité des initiatives économiques (5); et
- Comité des affaires sociales et de l'autonomie des collectivités (6).

<sup>14</sup> Il est devenu la coutume aux Territoires du Nord-Ouest de se servir du titre Premier ministre en parlant du Leader élu du gouvernement, et en 1994 l'Assemblée législative a modifié le texte de trois lois territoriales en remplaçant le terme Leader du gouvernement par celui de Premier ministre. Toutefois, la pratique du gouvernement du Canada est de désigner les chefs élus des gouvernements territoriaux par le titre Leader du gouvernement.

<sup>15</sup> Le premier chiffre entre parenthèses indique le nombre de ministres qui sont membres du comité et, le deuxième, le nombre de MAL lorsqu'il y a lieu.

<sup>16</sup> Le Conseil de gestion financière a été établi par la Loi sur la gestion des finances publiques.

## Organigramme du processus d'examen des questions par le Conseil des ministres



<sup>1</sup> On peut recourir aux comités du Conseil des ministres à diverses étapes du processus. Les comités du Conseil des ministres n'examinent cependant pas tous les dossiers; on leur soumet habituellement les questions ou problèmes complexes qui doivent être cernés et définis.

Le sous-ministre du ministère du Conseil exécutif et secrétaire du Conseil des ministres mène l'ensemble de la communauté des sous-ministres. Il organise des réunions informelles chaque semaine pour tous les sous-ministres, ainsi que des réunions bi-mensuelles plus formelles du Comité d'examen des sous-ministres. Ces réunions permettent au secrétaire du Conseil des ministres de communiquer la vision de l'avenir de la fonction publique établie par le gouvernement. Ces réunions donnent également aux sous-ministres l'occasion d'aborder de façon cohérente et efficace les initiatives qui concernent plusieurs ministères.

et d'élaborer les plans d'investissement, le cas échéant. Ils doivent ensuite faire approuver tous ces documents.

L'établissement du budget est la deuxième composante principale du processus de planification fiscale : un mémoire global est rédigé et examiné par le Conseil de gestion. À la suite de cet examen, les plans financiers quinquennaux sont établis et approuvés, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'entretien. Les membres de l'Assemblée législative du Yukon discutent ensuite des budgets et les approuvent.

Le contrôle budgétaire constitue la composante finale. La mise en oeuvre des budgets et des plans par les ministères est contrôlée, supervisée et examinée. Cet exercice mène au prochain cycle de planification. Les comptes publics sont préparés en fin d'année, vérifiés par le vérificateur général, déposés à l'Assemblée législative et examinés par le comité des comptes publics.

#### 4. La Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique offre des services de gestion des ressources humaines aux ministères. Elle doit faire respecter le principe du mérite et superviser le bon fonctionnement du mécanisme d'appel. Un représentant de la Commission de la fonction publique siège aux réunions des comités de sélection et certifie le choix des candidats.

### III LA HAUTE DIRECTION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le Leader du gouvernement choisit tous les sous-ministres en fonction d'une accréditation des compétences par la Commission de la fonction publique. Tous les sous-ministres relèvent du Leader du gouvernement. Les sous-ministres sont nommés par décret en vertu de la *Loi sur la fonction publique*. À l'exception du Commissaire de la fonction publique, ils occupent leur poste à titre amovible pour un mandat initial pouvant aller jusqu'à cinq ans. Ils peuvent être nommés de nouveau pour des mandats subséquents. Le Commissaire de la fonction publique est nommé pour une période pouvant aller jusqu'à dix ans et ne peut être démis de ses fonctions que pour un motif valable.

Des lettres d'engagement sont rédigées chaque année suivant les discussions avec le sous-ministre, le ministre, le sous-ministre du Conseil exécutif et le Leader du gouvernement. Ces lettres sont fondées sur les objectifs du gouvernement et soumises à l'approbation finale du Leader du gouvernement. Elles servent de mandat pour le sous-ministre et de fondement à leur évaluation annuelle du rendement.

Le Leader du gouvernement et le ministre concerné sont responsables de toutes les évaluations et de tous les examens du rendement des sous-ministres, et travaillent étroitement avec le sous-ministre du Conseil exécutif. Le rendement du sous-ministre est mesuré à la lumière des objectifs établis dans la lettre d'engagement.

**En plus de ses fonctions d'organisme central**, le ministère du Conseil exécutif exerce également plusieurs **fonctions liées aux programmes**, en fournissant à l'échelle gouvernementale des services dans les domaines des communications publiques, de la vérification interne, de la statistique et des langues francaises et autochtones. Le ministère est également responsable de la négociation et du règlement des revendications territoriales des Premières nations et de la mise en oeuvre des accords d'autonomie gouvernementale. De plus, le ministère du Conseil exécutif offre une aide au commissaire du Yukon, dont le rôle est semblable à celui du lieutenant gouverneur dans une province. Les responsabilités du Commissaire incluent la signature des documents juridiques, l'approbation des lois et la prise des proclamations.

Le bureau du Leader du gouvernement et le ministère du Conseil exécutif travaillent en étroite collaboration. Ils ont choisi un mode de consultation et des mécanismes de collaboration informels qui leur permettent de fournir des conseils et un soutien de grande qualité au Leader du gouvernement.

### 3. Le ministère des Finances

Le ministère des Finances assure la gestion générale des ressources financières du gouvernement afin de veiller à ce que les priorités du gouvernement et ses obligations statutaires soient respectées.

La responsabilité de la gestion financière générale et de l'allocation des ressources relève du **Conseil de gestion**, comité du Conseil des ministres formé en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* en tant que comité du Conseil des ministres chargé des finances et de la gestion. Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux directives du Conseil, le comité prend des décisions stratégiques sur les ressources financières et humaines, ainsi que sur les biens du gouvernement. Compte tenu de la taille relativement réduite du Conseil des ministres du Yukon, tous les ministres participent régulièrement aux réunions du Conseil de gestion et prennent part à ses délibérations.

Le **ministère des Finances**, dirigé par le sous-ministre des Finances, qui **agit également à titre de secrétaire du Conseil de gestion**, fournit un soutien au Conseil en matière de politique. Le secrétaire du Conseil des ministres et le Commissaire de la fonction publique sont tous deux conseillers auprès du Conseil de gestion. Le ministère des Finances et le ministère du Conseil exécutif assiste le Conseil de gestion en fournissant des services de secrétariat.

Le processus budgétaire est inspiré du processus traditionnel utilisé au niveau fédéral, ainsi que dans la plupart des provinces.

Le processus de planification financière et de contrôle budgétaire utilisé par le gouvernement du Yukon est arrêté par le Conseil de gestion. Le Conseil des ministres établit en premier lieu les objectifs et priorités de l'ensemble du gouvernement. Les ministères responsables sont chargés de préparer des plans stratégiques, de déterminer les objectifs de leurs programmes et de leur ministère,

- **en tant que secrétaire du Conseil des ministres**, fournir des conseils et un soutien au Conseil et superviser la prestation au Conseil et à ses comités d'une aide en matière de politiques et de secrétariat; et

- **en tant que premier des sous-ministres**, assurer un leadership et une coordination générale des priorités, des stratégies, de l'organisation et du renouvellement du gouvernement.

Le ministère du Conseil exécutif est chargé d'appuyer les opérations du Conseil des ministres. Ses priorités sont établies par le Leader du gouvernement, qui se fonde sur les recommandations du secrétaire du Conseil. Le ministère du Conseil exécutif effectue une analyse formelle des mémoires au Conseil; il facilite ainsi le processus décisionnel en déterminant si les mémoires sont complets et si diverses considérations (p. ex. les répercussions financières et légales, l'incidence sur les revendications territoriales, les communications publiques) et les objectifs généraux du gouvernement ont été pris en compte. Le ministère du Conseil exécutif offre également une aide de secrétariat aux comités du Conseil des ministres.

Le ministère du Conseil exécutif appuie le processus décisionnel du Conseil des ministres en analysant les mémoires présentés à ce dernier. Il procède également à l'élaboration de politiques liées aux principales initiatives interministérielles, ainsi qu'aux domaines de responsabilité propres à certains ministères. De plus, il préside le comité interministériel des directeurs de politique, qui est chargé d'examiner les initiatives en matière de politique gouvernementale avant qu'elles ne soient étudiées par le Conseil des ministres. Le comité veille ainsi à ce que les répercussions des recommandations sur le public, d'autres ministères et les politiques et programmes actuels soient prises en compte.

En plus de son rôle de soutien au Conseil des ministres et au processus décisionnel de ce dernier, le ministère est également responsable des relations intergouvernementales, y compris des relations avec les gouvernements autochtones. Traditionnellement, le Leader du gouvernement du Yukon est chargé du portefeuille des affaires intergouvernementales.

La gestion des relations du Yukon avec d'autres gouvernements et la coordination générale des activités intergouvernementales relève du ministère du Conseil exécutif. La Direction des relations intergouvernementales du ministère, dirigée par un sous-ministre adjoint qui relève du secrétaire du Conseil des ministres, est la principale unité chargée des négociations concernant le transfert des responsabilités de type provincial dans le domaine des ressources naturelles, (responsabilité qui est actuellement assumée par le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien) au gouvernement du Yukon. Le Yukon dispose également d'un bureau à Ottawa qui s'occupe des questions liées aux affaires intergouvernementales, y compris des questions financières.

Le Leader du gouvernement et le Conseil des ministres sont secondés dans leurs fonctions par plusieurs organismes centraux : le bureau du Leader du gouvernement, le ministère du Conseil exécutif, le ministère des Finances et la Commission de la fonction publique.

De plus, le ministère de la Justice leur prodigue des avis juridiques et rédige les lois. Le ministère des Services gouvernementaux offre une aide centralisée aux ministères, notamment les services d'imprimerie de la Reine, un service des contrats, des services de gestion immobilière, et une aide en matière de transport, de communications et d'information.

## 1. Le Bureau du Leader du gouvernement

Le Bureau du Leader du gouvernement est composé de membres du personnel politique qui relèvent du Leader par l'entremise du directeur du bureau. Le personnel politique du Leader du gouvernement et des ministres est régi par la *Loi sur les employés du cabinet et des groupes parlementaires*, et non pas par la *Loi sur la fonction publique*. Par conséquent, les membres du personnel politique ne sont pas des fonctionnaires.

Le Bureau offre au Leader du gouvernement des conseils et un soutien relativement à un grand nombre de questions de nature politique, notamment les stratégies, les affaires liées aux circonscriptions et les communications. Par ailleurs, le Bureau assure la liaison avec les ministres et le caucus. Le Bureau du Leader du gouvernement joue un rôle actif dans la coordination et le suivi des dossiers importants qui intéressent le gouvernement.

Par contre, le Bureau du Leader du gouvernement ne procède à aucune fonction d'élaboration ou d'analyse de politique. Ces responsabilités relèvent du ministère du Conseil exécutif et des autres ministères.

## 2. Le ministère du Conseil exécutif

Le ministère du Conseil exécutif est dirigé par le **secrétaire du Conseil des ministres et sous-ministre du ministère du Conseil exécutif**. Le secrétaire du Conseil des ministres cumule **trois fonctions principales** :

- **en tant que sous-ministre auprès du Leader du gouvernement**, offrir des conseils et un soutien au Leader du gouvernement portant sur l'ensemble de ses responsabilités de Leader du gouvernement;

par un sous-ministre, qui joue le rôle de sous-commissaire, et deux employés de soutien de la fonction publique en détachement. Chaque commissaire préside un sous-comité du Conseil dont les activités sont principalement liées aux travaux de la commission.

Les commissions élaborent des politiques dans leurs trois domaines de spécialisation, organisent des consultations exhaustives, génèrent des renseignements de base et établissent des options qui devront être étudiées par le Conseil des ministres. Lorsqu'une commission soumet son rapport, le gouvernement y donne suite dans un délai raisonnable.

Les commissions sont considérées comme une composante importante du processus décisionnel : elles favorisent en effet une plus grande participation des députés d'arrière-ban au processus et permettent une analyse intégrée des questions de politique interministérielles. Ces commissions constituent une innovation du gouvernement actuel du Yukon.

Les membres du **Conseil des ministres** se réunissent habituellement une fois par semaine pour suggérer des orientations aux ministères à propos de diverses initiatives gouvernementales. Dans la plupart des cas, les décisions du Conseil sont fondées sur les mémoires que lui présentent les ministres. Les dossiers sur lesquels doit se pencher le Conseil peuvent être répartis dans les quatre grandes catégories suivantes : les politiques, la législation, les textes réglementaires (y compris les décrets et les arrêtés ministériels), et les nominations de ministres.

Le processus d'examen des questions par le Conseil des ministres débute par un mémoire rédigé par un ministère responsable, après des consultations exhaustives auprès des organismes centraux, des ministères intéressés, etc. Le mémoire est ensuite envoyé au ministre du Conseil exécutif, qui est chargé de le transmettre au comité de hauts fonctionnaires concerné à des fins d'examen. Les comités du Conseil des ministres peuvent être appelés à intervenir à divers moments du processus d'examen. Ils n'examinent cependant pas tous les dossiers; on leur soumet habituellement les questions ou problèmes complexes qui doivent être cernés et définis.

Une fois le processus d'examen terminé, le ministre prépare une version finale du mémoire. Le sous-ministre et le ministre du ministère parraïn, ainsi que les sous-ministres de tous les ministères concernés, le signent. Le mémoire est alors envoyé au ministre du Conseil exécutif, où l'on procède à une analyse de politique. Une fois cette analyse terminée, le mémoire est présenté au Conseil des ministres, qui prendra une décision finale.

L'Assemblée législative compte 17 membres; 11 de ces membres (dont six sont des ministres) siègent sur les bancs du gouvernement. Trois des cinq députés d'arrière-ban sont commissaires et un est le président de l'Assemblée législative. L'autre député d'arrière-ban a été commissaire de l'embauche au Yukon, mais cette commission a récemment été démantelée, puisque ses travaux étaient terminés.

Le Conseil des ministres du Yukon est l'organe décisionnel exécutif du gouvernement. Le Conseil des ministres est présidé par le Leader du gouvernement. Même si le nombre des membres du Conseil des ministres peut varier légèrement, il est actuellement composé de six ministres, incluant le Leader du gouvernement. Chaque membre du Conseil des ministres est responsable d'au moins deux portefeuilles.

Il existe actuellement **quatre comités du Conseil des ministres** :

- Le Conseil de gestion (3 membres, 3 remplaçants)<sup>12</sup>;
- Le Comité du Conseil des ministres chargé des questions sociales (4)<sup>13</sup>;
- Le Comité du Conseil des ministres chargé des questions économiques et environnementales (4); et
- Le Comité du Conseil des ministres chargé de la législation (3).

Il s'agit de comités consultatifs, qui fournissent des conseils stratégiques et soumettent leurs recommandations au Conseil des ministres.

De plus, le gouvernement a créé **trois commissions du Conseil des ministres** :

- la Commission de l'énergie;
- la Commission des forêts du Yukon; et
- la Commission du processus d'évaluation des activités de développement.

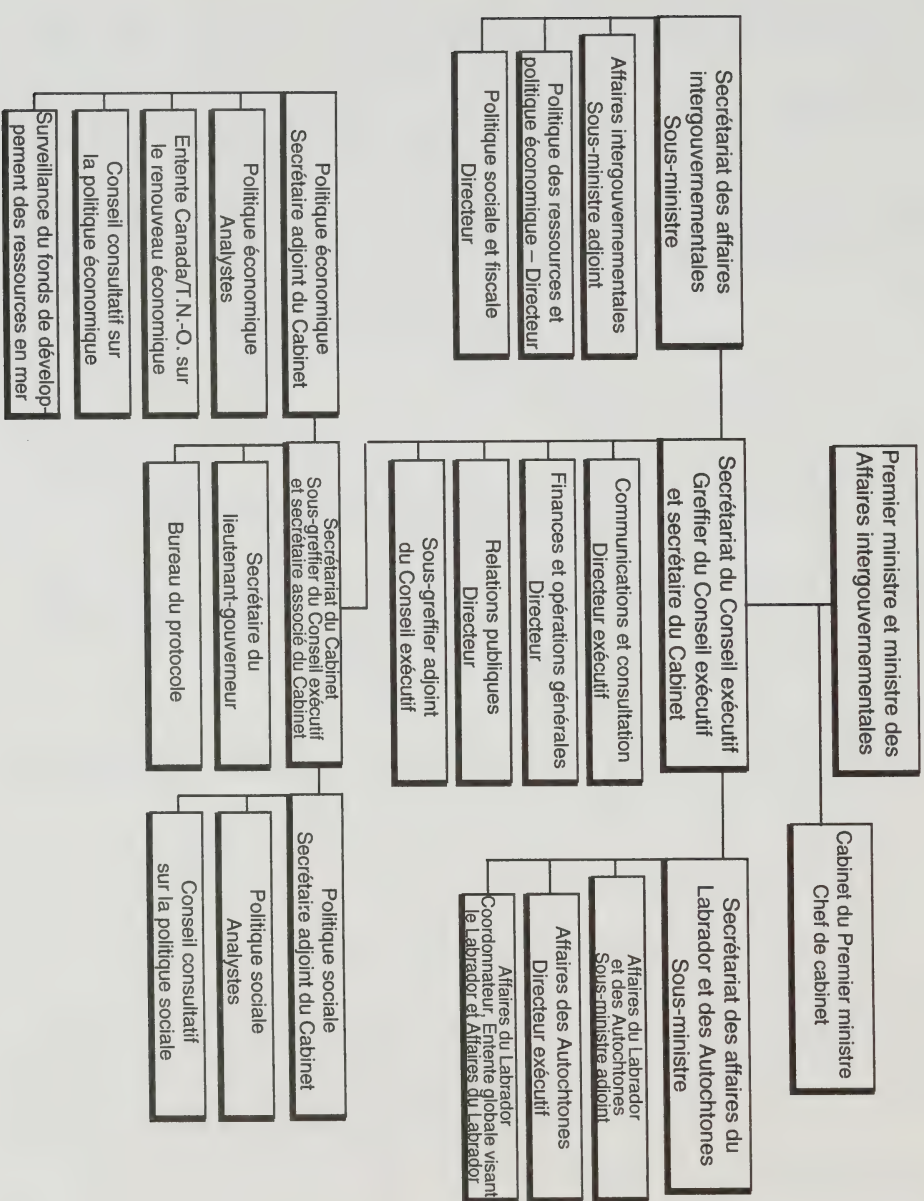
On a mis sur pied ces commissions afin de pouvoir élaborer des politiques sur les priorités du gouvernement telles qu'établies par le Conseil des ministres. **Chaque commission est dirigée par un député d'arrière-ban**; ce dernier agit à titre de commissaire et est appuyé dans ses fonctions

<sup>12</sup> Le chiffre entre parenthèses représente le nombre de ministres du Conseil des ministres qui sont membres du comité.

<sup>13</sup> Les membres des trois comités suivants comprennent les ministres et sous-ministres responsables des secteurs de programmes pertinents.



# Bureau du Conseil exécutif



Les nominations et promotions à la fonction publique sont faites conformément à la *Public Service Commission Act* (Loi sur la Commission de la fonction publique). Cette loi sauvegarde le principe du mérite. La Commission de la fonction publique est un organisme indépendant chargé de veiller au respect de ce principe. Elle est dirigée par un président, qui occupe ses fonctions à titre amovible et peut faire rapport directement à la législature.

La Commission de la fonction publique a délégué ses pouvoirs en matière de dotation aux sous-ministres, sous réserve de conditions qu'elle a établies. Elle peut modifier ces conditions ou (si elle choisissait de le faire) révoquer la délégation. Celle-ci assure aux ministères d'exécution un rôle accru touchant les décisions de dotation, mais la Commission conserve ses pouvoirs à titre de tribunal chargé d'entendre les appels et de traiter les problèmes dont les fonctionnaires la saisissent.

Comme dans les autres administrations, le Premier ministre a la prérogative de recommander les nominations par décret au lieutenant-gouverneur. Le greffier donne des avis au Premier ministre sur la nomination des sous-ministres et des sous-ministres adjoints (ces nominations ne sont pas assujetties à la Loi sur la Commission de la fonction publique). Par le passé, ces cadres étaient dans une large mesure promus au sein du ministère où ils avaient travaillé pendant toute leur carrière ou la majeure partie de celle-ci. Toutefois, cet usage a changé, car on traite maintenant les sous-ministres et sous-ministres adjoints comme des « ressources de l'ensemble de l'organisation » et on favorise la diversification de leur expérience. Un comité du perfectionnement des cadres a été mis sur pied en 1998; son mandat englobe la formation, la planification de carrière et l'évaluation du rendement. Il est présidé par le greffier du Conseil exécutif et regroupe le président de la Commission de la fonction publique, le secrétaire du Conseil du Trésor et trois sous-ministres de ministères d'exécution (choisis par le greffier), qui y siègent pour un mandat d'une année.

Ce secrétariat remplit trois fonctions principales qui touchent :

- les politiques et la planification relatives aux questions qui intéressent les Autochtones;
  - les revendications territoriales globales; et
  - les politiques intéressant le Labrador.
- Le Secrétariat dirige les équipes de négociation des revendications territoriales globales ainsi que la négociation des ententes bilatérales et tripartites intéressant le gouvernement fédéral et les groupes autochtones. Il conseille et aide en outre les ministères qui entreprennent des négociations particulières avec des groupes autochtones et qui élaborent des stratégies sectorielles pouvant toucher les Autochtones.

Le Secrétariat est dirigé par le sous-ministre des Affaires du Labrador et des Autochtones.

## **2. Le Conseil du Trésor et le ministère des Finances**

Le ministre des Finances, qui remplit également, à l'heure actuelle, les fonctions de président du Conseil du Trésor, est appuyé par deux sous-ministres, soit le sous-ministre des Finances et le secrétaire du Conseil du Trésor.

Le ministère des Finances suit les recettes de source tant fédérale que provinciale, élabore la politique fiscale et effectue des prévisions économiques. Le Secrétariat du Conseil du Trésor gère le processus d'établissement du budget, analyse les propositions de dépenses des ministères et s'assure que les objectifs financiers globaux sont atteints. Le greffier joue un rôle important touchant les questions de processus liées à l'établissement du budget et collabore avec le secrétaire du Conseil du Trésor et le sous-ministre des Finances pour élaborer un projet de stratégie budgétaire.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Secrétariat du Cabinet analysent les propositions budgétaires et donnent des avis à leur sujet. Ces propositions sont examinées par le ministre des Finances et par le Premier ministre avant d'être étudiées par le Cabinet plénier. À l'occasion, le Premier ministre constitue un comité de ministres placé sous la présidence du ministre des Finances, qui est chargé d'étudier plus à fond certaines propositions budgétaires.

Pendant l'établissement du budget, chaque ministère dresse un plan annuel qui est passé en revue par le Secrétariat du Cabinet et par le Secrétariat du Conseil du Trésor, puis étudié par les comités du Cabinet chargés de la politique économique et de la politique sociale. Ces plans sont approuvés en définitive par le Comité de la planification et des priorités.

**c) Le Secrétariat des affaires intergouvernementales**

À l'heure actuelle, c'est le Premier ministre qui remplit les fonctions de ministre des Affaires intergouvernementales et de ministre responsable des Affaires du Labrador et des Autochtones. Selon la loi intitulée *Intergovernmental Affairs Act* (Loi sur les Affaires intergouvernementales), le Ministre (en l'occurrence, le Premier ministre) est chargé de coordonner les relations avec les autres gouvernements. Différents ministres participent à ces relations, mais le Premier ministre est responsable de la gestion d'ensemble des rapports avec les autres gouvernements. Le Secrétariat des affaires intergouvernementales soutient le Premier ministre dans l'exercice de ces fonctions.

Ce secrétariat est dirigé par le sous-ministre des Affaires intergouvernementales et a trois rôles connexes, soit :

- conseils en matière de politiques et planification stratégique liés à l'unité nationale, au programme fédéral-provincial général, ainsi qu'aux questions constitutionnelles et juridiques;

- liaison et prestation de conseils touchant les relations avec les autres provinces, dont l'évaluation des priorités provinciales, la surveillance des dossiers de politiques comportant des dimensions intergouvernementales importantes, et le renouveau de la fédération; et

- soutien en matière de communications sur les questions et les initiatives ayant des incidences fédérales-provinciales importantes.

Le Secrétariat des affaires intergouvernementales établit la stratégie et le programme d'ensemble du gouvernement en matière de relations intergouvernementales. Il élabore en outre les positions de la province en vue des réunions des Premiers ministres et assure un soutien au Premier ministre lors de ces réunions. Il participe également aux pourparlers intergouvernementaux et à la négociation des ententes fédérales-provinciales.

Le sous-ministre discute les questions importantes avec le greffier du Conseil exécutif avant de les présenter pour examen.

**d) Le Secrétariat des affaires du Labrador et des Autochtones**

Le Premier ministre a la responsabilité des politiques et des programmes intéressant les peuples autochtones, dont les revendications territoriales. Il a également assumé une responsabilité particulière touchant les affaires du Labrador. Le Secrétariat des affaires du Labrador et des Autochtones le soutient dans l'exercice de ces responsabilités.

gouvernement. Il veille par ailleurs à ce que l'on consulte les groupes de l'extérieur afin que leurs points de vue soient pris en compte dans les décisions gouvernementales. De plus, il donne des avis sur le traitement des mémoires au Cabinet et conseille le Premier ministre et les présidents des comités du Cabinet sur les questions inscrites à l'ordre du jour du Cabinet et de ses comités.

Le Secrétariat du Cabinet collabore avec les ministères et organismes afin de faciliter la mise en oeuvre efficace des décisions du Cabinet, et ses fonctionnaires coordonnent les grandes initiatives gouvernementales qui intéressent plus d'un ministère.

Les responsabilités du Secrétariat touchant l'appareil gouvernemental portent sur la structure des organisations et la définition des mandats, mais elles comprennent d'autres fonctions institutionnelles, comme faciliter la transition lors de la formation d'un nouveau gouvernement en donnant des conseils à l'Administration sortante et à la nouvelle.

Le Secrétariat du Cabinet assure en outre un soutien administratif au Cabinet et à ses comités en ce qui touche notamment l'organisation de leurs réunions, l'établissement de leurs ordres du jour, la distribution des documents ainsi que la consignation et la communication des décisions du Cabinet. Il lui incombe également de s'assurer que les décrets et autres textes réglementaires sont rédigés et promulgués dans les délais voulus pour donner effet aux décisions gouvernementales nécessitant l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil.

Le sous-secrétaire du Conseil exécutif et secrétaire associé du Cabinet aide le greffier à s'acquitter de ses responsabilités dont, entre autres, celles qui ont trait aux préparatifs requis par le Cabinet, à la tenue des documents du Cabinet, à l'appareil gouvernemental, au personnel supérieur, aux questions législatives et aux rapports avec le Gouvernement House (hôtel du gouvernement de la province). Le sous-secrétaire fait en outre fonction de secrétaire du Comité du Cabinet chargé des affaires courantes et des nominations, et il dirige les activités quotidiennes du Secrétariat du Cabinet.

Le directeur exécutif des communications et de la consultation, le directeur de l'administration et le directeur du protocole relèvent du greffier. La Direction des communications et de la consultation, de concert avec le secrétaire de presse du Premier ministre, soutient celui-ci sur le plan des communications et coordonne les communications dans l'ensemble de l'Administration. La Direction des communications et de la consultation et la Division de l'administration assurent des services communs à tous les secteurs du Bureau du Conseil exécutif, ainsi qu'au Secrétariat du Conseil du Trésor et au ministère des Finances.

Le secrétaire adjoint du Cabinet (politique économique) et le secrétaire adjoint du Cabinet (politique sociale), qui font fonction de secrétaire du Comité du Cabinet chargé de la politique économique et de secrétaire du Comité du Cabinet chargé de la politique sociale respectivement, ont des responsabilités parallèles. Ils jouent un rôle clé pour aider le Premier ministre à coordonner les initiatives économiques et sociales. Ils agissent par ailleurs à titre de secrétaires exécutifs de deux comités importants qui donnent des avis au Premier ministre, l'un sur la politique sociale, et l'autre sur la politique économique.

semaine. De plus, le greffier rencontre le secrétaire du Conseil du Trésor chaque semaine afin d'assurer la coordination relative aux affaires soumises au Conseil du Trésor et de discuter des questions de finances et d'administration publique. De leur côté, les sous-ministres consultent le greffier de temps à autre touchant des questions à propos desquelles la ligne de conduite optimale n'est pas claire ou des décisions difficiles doivent être prises.

#### a) Le Cabinet du Premier ministre

Le Cabinet du Premier ministre, que dirige le chef de cabinet, se compose de personnel politique. Il appuie le Premier ministre dans l'exercice de ses fonctions de chef du gouvernement, de chef d'un parti politique et de député à la Chambre d'assemblée. Il coordonne par ailleurs le personnel politique dans l'ensemble de l'Administration.

Le Cabinet du Premier ministre soutient le Premier ministre sur le plan administratif, notamment en coordonnant son emploi du temps, ses déplacements et ses relations avec les médias et en rédigeant sa correspondance. Il donne en outre des avis stratégiques et politiques au Premier ministre, en général sur des questions importantes susceptibles d'attirer une attention considérable de la part du public. Il s'occupe par ailleurs des affaires quotidiennes qui se traitent à la législature (le programme législatif est planifié par le Secrétaire du Cabinet), et il assure la liaison avec le caucus et avec le parti.

#### b) Le Secrétaire du Cabinet

Le Secrétaire du Cabinet joue trois rôles principaux au sein du Bureau du Conseil exécutif : il constitue le noyau du « ministère du Premier ministre » et se compose de fonctionnaires qui travaillent directement pour ce dernier; il appuie les travaux du Cabinet et de ses comités; et il coordonne les initiatives intéressant tous les ministères ou plusieurs de ceux-ci.

Le greffier du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet est le chef du ministère du Premier ministre; il est chargé d'appuyer et de conseiller celui-ci dans l'exercice de ses diverses prérogatives. Celles-ci comprennent la nomination des hauts fonctionnaires; l'établissement des mandats et des normes de conduite des ministères; l'organisation du gouvernement et des processus décisionnels. (Ces affaires sont prévues en partie dans l'*Executive Council Act* [Loi sur le Conseil exécutif].) Le Premier ministre dirige en outre les travaux d'établissement de la politique générale du gouvernement et de coordination des initiatives présentées par les ministères. Il est soutenu dans l'exercice de ces diverses responsabilités par le Secrétaire du Cabinet.

Plus précisément, le Secrétaire du Cabinet s'assure que le Premier ministre et les ministres disposent de renseignements complets, opportuns et uniformes pour fonder leurs décisions touchant les affaires dont le Cabinet est saisi. Le Secrétaire coopère avec les ministères d'exécution lors de l'élaboration des mémoires au Cabinet afin de s'assurer que tous les ministères ou organismes concernés ont été consultés, que toutes les lignes de conduite de réchange possibles ont été envisagées et que les politiques proposées sont compatibles avec les autres initiatives du

## 1. Le Bureau du Conseil exécutif

Le Bureau du Conseil exécutif constitue le ministère du Premier ministre. Il comprend le Cabinet du Premier ministre, le Secréariat du Cabinet, le Secréariat des Affaires intergouvernementales, le Secréariat des Affaires du Labrador et des Autochtones, et la Direction des communications et de la consultation.

Le personnel du Bureau du Conseil exécutif (mis à part le Cabinet du Premier ministre) se compose de fonctionnaires. Ceux-ci sont recrutés dans les ministères d'exécution et travaillent au Secréariat du Cabinet et au Secréariat des affaires intergouvernementales pendant une période limitée à l'issue de laquelle ils reprennent des fonctions dans les ministères d'exécution. Cette politique de roulement contribue au perfectionnement du personnel de la fonction publique. En effet, les fonctionnaires apportent à leurs fonctions au Bureau du Conseil exécutif les compétences accumulées dans l'exercice de leurs responsabilités antérieures, et l'expérience qu'ils acquièrent au coeur de l'appareil gouvernemental accroît ensuite leur efficacité dans les ministères d'exécution.

Le Bureau du Conseil exécutif est à dessein une petite organisation. Cela reflète le besoin de fournir un appui efficace au Premier ministre sans faire double emploi avec les compétences existant dans les autres ministères ou organismes. Il a essentiellement un rôle de coordination.

Des relations de travail étroites entre le Cabinet du Premier ministre, le Secréariat du Cabinet et les autres secrétariats faisant partie du Bureau du Conseil exécutif sont essentielles. Le Premier ministre rencontre quotidiennement son chef de cabinet et le greffier du Conseil exécutif. Ceux-ci travaillent en étroite collaboration et se tiennent mutuellement au courant des considérations politiques, administratives, d'orientations et de communications.

Le greffier du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet dirige le Bureau du Conseil exécutif (exception faite du Cabinet du Premier ministre). Ses fonctions comprennent trois rôles connexes. À titre de sous-ministre du Premier ministre, le greffier est le premier fonctionnaire qui rend compte au Premier ministre de toutes les affaires gouvernementales. Il reçoit et transmet les instructions du Premier ministre et, en sa qualité de premier cadre du Bureau du Conseil exécutif, il coordonne les activités des secrétariats.

Le greffier aide le Premier ministre à établir l'ordre du jour du Cabinet, organise les réunions du Cabinet, surveille la préparation des documents d'information destinés au Premier ministre, s'assure que les dossiers du Cabinet sont tenus correctement et planifie les retraites du Cabinet sous la direction du Premier ministre. Il a en outre la responsabilité du processus lié à la conduite des affaires du Cabinet et travaille de temps à autre avec les ministres et les hauts fonctionnaires sur les questions de fond à l'ordre du jour du Cabinet.

Le greffier est par ailleurs le chef de la fonction publique. Les organismes centraux et ministères d'exécution lui font rapport régulièrement lors des petits déjeuners de sous-ministres, qui ont lieu tous les vendredis matin. On choisit en outre une question spéciale dont on débat chaque

Le Premier ministre doit entretenir l'unité du Cabinet, le diriger pour qu'il garde la confiance de la Chambre d'assemblée, et faire fonction de principal porte-parole auprès du public. En sa qualité de porte-parole qui fait autorité sur les politiques du gouvernement, il dirige les travaux d'établissement de la politique gouvernementale dans son ensemble et de coordination des initiatives présentées par les ministres. Il s'appuie, dans l'exercice de ces responsabilités, sur des conseils et un soutien étendus, notamment de la part de ses collègues du Cabinet et des membres du caucus. Il est également soutenu par son personnel politique et par les fonctionnaires du Bureau du Conseil exécutif. Les organismes centraux, soit le Bureau du Conseil exécutif, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Finances, appuient pour leur part le processus décisionnel dans son ensemble.

## II LES ORGANISMES CENTRAUX

La Chambre d'assemblée compte 48 députés, dont 36 siègent sur les bancs du gouvernement. Seize de ces derniers sont ministres.

Le Cabinet tient trois « retraites » par année, soit une en février, une en juillet et une en octobre. Ces réunions durent habituellement deux jours, dont une demi-journée est consacrée aux affaires normales du Cabinet, une demi-journée aux affaires financières et grandes mises à jour, une demi-journée à la planification des quatre mois suivants (p. ex., le programme législatif), et une demi-journée à une série de sujets connexes (p. ex., la composition démographique et la politique sociale). Ces retraites sont liées au cycle budgétaire.

De temps à autre, le Premier ministre établit des comités spéciaux du Cabinet, qui sont chargés d'étudier des questions particulières. Ces comités ont un mandat bien déterminé et de durée limitée.

La « mise à jour du Premier ministre » est un élément régulier des réunions du Cabinet. Selon cette pratique, on prévoit du temps au début de chaque séance du Cabinet plénier pour permettre aux ministres de présenter des exposés oraux et de lancer les délibérations générales sur des questions de politiques d'actualité. On ne garde aucun procès-verbal de ces exposés, et l'on prend rarement des décisions de fond sur les questions qui y sont traitées. Le Cabinet passe ensuite aux mémoires devant faire l'objet d'une décision de sa part.

Le Comité de la planification et des priorités oriente quelques grands projets et initiatives (p. ex., les revendications territoriales des Autochtones) et en fait rapport périodiquement au Cabinet plénier. Ces rapports prennent souvent la forme d'exposés informatisés (présentés à l'aide d'applications comme PowerPoint).

Le Cabinet est le forum politique au sein duquel les ministres conviennent des buts, des politiques et des programmes. Le Premier ministre gère le processus du Cabinet et établit l'organisation et les méthodes de fonctionnement du Cabinet et de ses comités. Il existe actuellement six comités permanents du Cabinet, soit :

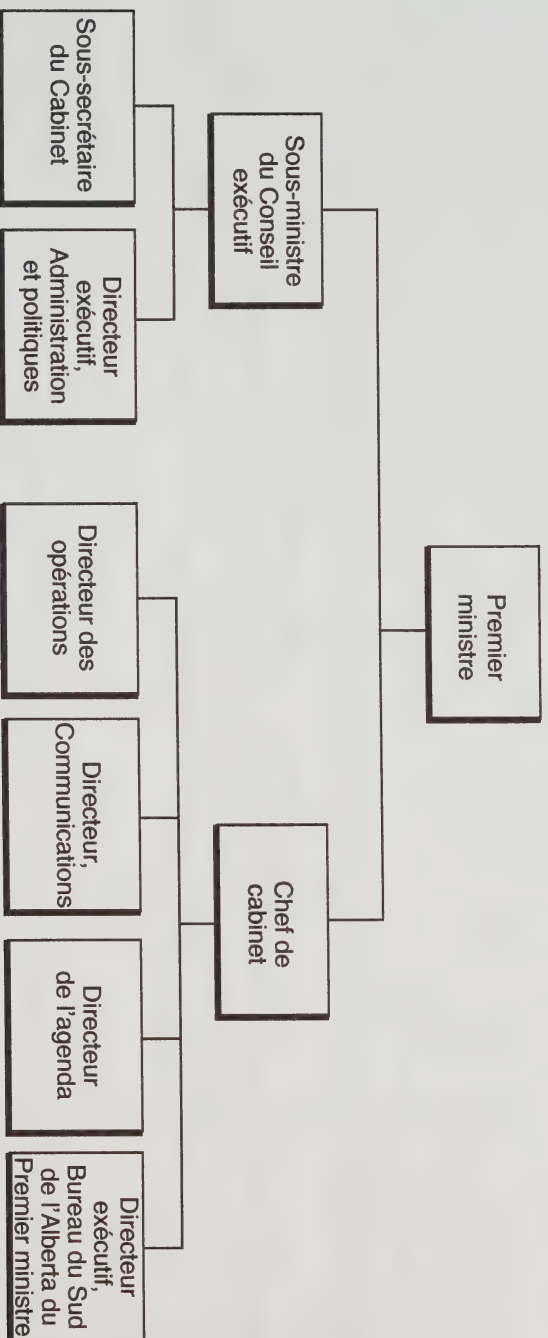
- Le Comité de la planification et des priorités (6)<sup>11</sup>;
- Le Comité de la politique économique (8);
- Le Comité de la politique sociale (8);
- Le Comité des affaires courantes et des nominations (8);
- Le Comité de la revitalisation rurale (8); et
- Le Conseil du Trésor (9).

Le Cabinet et ses comités se composent uniquement de ministres. Des fonctionnaires participent souvent aux réunions des comités du Cabinet en compagnie du ministre dont ils relèvent, mais, à l'exception du greffier et du sous-greffier, ils sont normalement exclus des séances du Cabinet. Ils assistent seulement à ces séances lorsque le Premier ministre les y invite à la demande du ministre dont ils relèvent. Des fonctionnaires présentent parfois des exposés au Cabinet et répondent ensuite aux questions des ministres, mais dès que ceux-ci entament des discussions de fond, les fonctionnaires se retirent.

Les nouvelles initiatives sont engagées dans le processus décisionnel par l'un ou l'autre des comités de politique à la suite de discussions interministérielles. C'est au sein de ces comités que les questions sont discutées à fond, que les détails sont étudiés et que les recommandations sont adoptées afin d'être soumises au Cabinet. La plupart des propositions sont présentées au Cabinet plénier sous la forme d'annexes. Comme les comités de politique sont déjà parvenus à un consensus à leur sujet, le Cabinet peut les approuver rapidement. Si, une fois le Cabinet saisi d'une question, des points litigieux surgissent à son sujet, elle est habituellement renvoyée au comité de politique compétent pour faire l'objet de discussions plus poussées. Le Cabinet plénier étudie plus à fond des questions choisies, ce qui lui permet de consacrer la majeure partie de son temps aux dossiers importants.

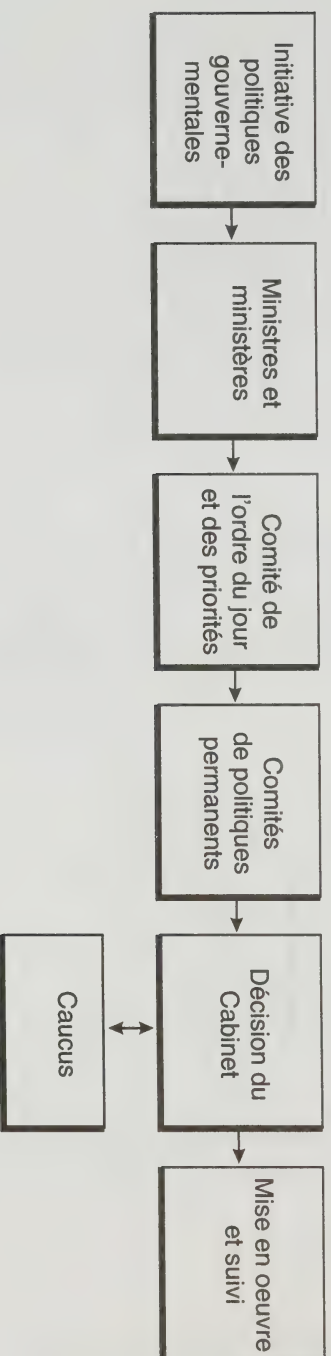
<sup>11</sup> Le nombre figurant entre parenthèses indique combien de ministres font partie du comité.

## Cabinet du Premier ministre et Conseil exécutif



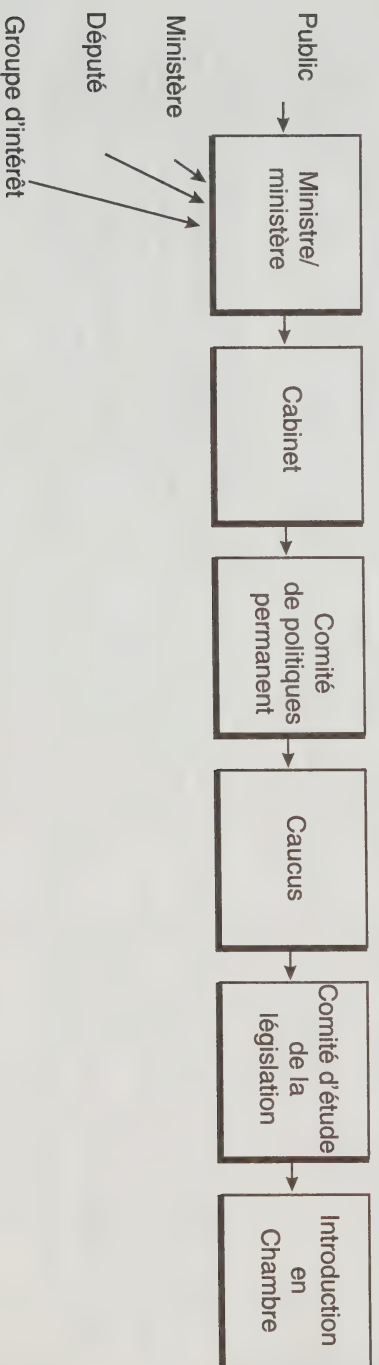
## Modèle décisionnel de rapport ministériel

L'initiative des politiques gouvernementales peut provenir de diverses sources (p. ex. le grand public, les groupes d'intérêt et l'industrie). Une initiative doit d'abord être approuvée et parrainée par un ministre. Ensuite, le ministère effectue les travaux de recherche et de rédaction nécessaires. Le ministre soumet le projet de politique au Comité de l'ordre du jour et des priorités, qui renvoie le dossier à l'un des sept comités de politiques permanents. Le Comité de politiques permanent examine soigneusement la politique, puis adresse sa recommandation au Cabinet et au caucus pour approbation finale.



## Initiative des lois

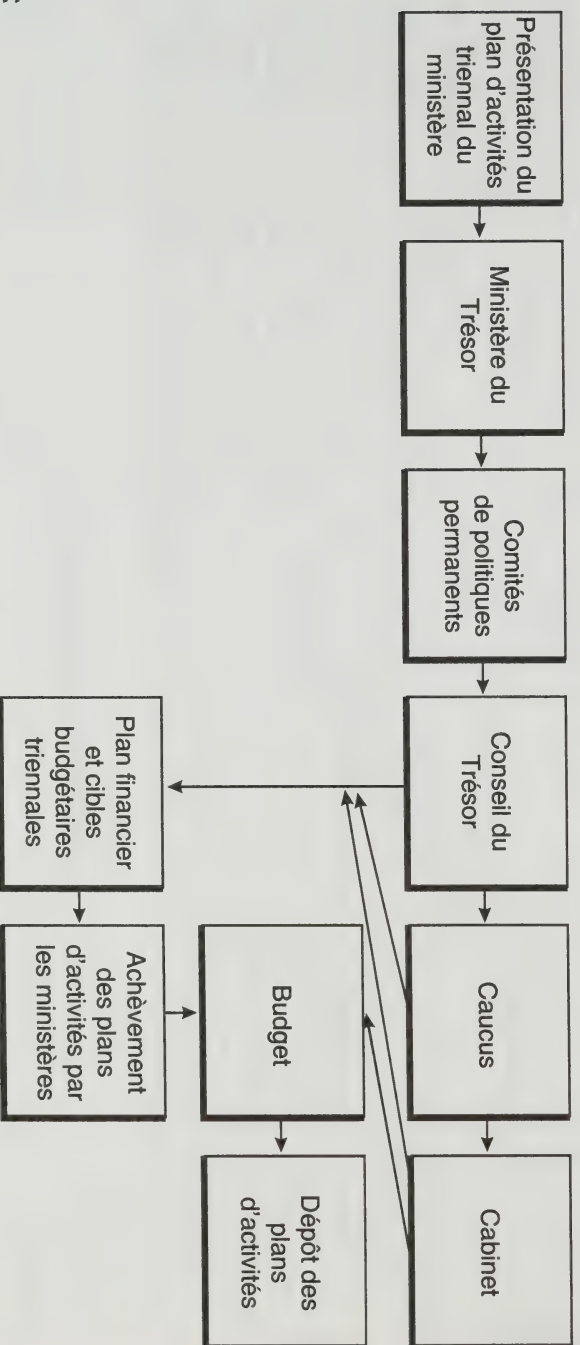
L'initiative des lois peut provenir d'un certain nombre de sources. Elle provient souvent d'un ministère et, à l'occasion, des députés soumettent au ministre les idées émises par leurs commettants. Quelle que soit la façon dont l'idée est formulée, une fois l'initiative approuvée par un ministre, le projet de loi est soumis au Cabinet. Si le Cabinet juge la mesure nécessaire et bien fondée, le projet est renvoyé à l'un des sept comités de politiques permanents pour y être examiné en profondeur. Un avant-projet de loi est ensuite soumis au caucus pour discussion et approbation. Après son examen par le caucus, l'avant-projet, qui est maintenant une ébauche presque définitive, est soumis au Comité d'étude de la législation. Ce comité, qui se compose de ministres, de députés et d'un avocat, procède à un examen final de l'avant-projet. Celui-ci est imprimé sous sa forme finale et inscrit dans les documents officiels de l'Assemblée. Par la suite, il peut être introduit à titre de projet de loi. Pour être adopté, il doit faire l'objet de trois lectures et d'un examen au Comité plénier. La nouvelle loi peut entrer en vigueur immédiatement, ou la date de sa proclamation peut être différée.



## Plan financier et d'activités présenté au Conseil du Trésor

### Modèle décisionnel

Les questions que le Conseil du Trésor doit approuver sont présentées par les ministres dans le cadre de plans financiers et d'activités triennaux de leur ministère. Le ministère du Trésor aide à coordonner les renseignements qui figurent dans les ébauches de présentations des ministères. Le ministre soumet l'ébauche à l'examen général du comité de politiques permanent compétent, et les recommandations du comité sont envoyées, avec les présentations finales du ministère, au Conseil du Trésor pour examen. Les décisions et recommandations du Conseil du Trésor sont examinées avec le Cabinet et le caucus. Les politiques finales du Conseil du Trésor sont officialisées dans les cibles budgétaires triennales et les plans d'activités finaux du ministère.



<sup>10</sup> À noter que ce ministère n'est pas considéré comme un organisme central du gouvernement de l'Alberta. Toutefois, ces renseignements ont été inclus à des fins d'uniformité de la présentation.

Le ministère des Affaires fédérales et intergouvernementales a la charge de la gestion des relations intergouvernementales et est placé sous l'autorité du ministre des Affaires intergouvernementales et autochtones. Le ministère joue un rôle de premier plan dans l'élaboration des politiques et l'orientation stratégique des rapports de l'Alberta avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Il fournit en outre des services spécialisés en ce qui a trait aux affaires internationales et autochtones.

### 3. Le ministère des Affaires fédérales et intergouvernementales<sup>10</sup>

En avril 1998, le Cabinet a accepté les recommandations d'un comité d'examen du secteur privé concernant le régime de rémunération des sous-ministres. Le régime comprend une tranche variable d'au plus 20 pour cent du traitement de base. Le Cabinet fixe un certain nombre de buts pangouvernementaux qu'il faut atteindre pour avoir droit à la rémunération variable. D'autre part, les sous-ministres doivent atteindre des buts individuels fixés par leur ministre et par le sous-ministre responsable du Conseil exécutif, en plus des buts et des indicateurs de rendement énoncés dans les plans d'activités. Ces objectifs sont définis dans un contrat de rendement signé par toutes les parties.

Le Bureau de l'administration du personnel assure un service de recrutement de cadres pour combler les postes de sous-ministres et certains postes de direction clés et pour trouver des candidats qui pourront être nommés aux principaux organismes, conseils et commissions. Le sous-ministre responsable du Conseil exécutif, en consultation avec les membres du Conseil exécutif, est chargé de la dotation au niveau des sous-ministres. Le commissaire de la fonction publique annonce le poste. Ensuite, un comité de sélection, auquel siège le sous-ministre responsable du Conseil exécutif, est créé dans le but de soumettre à une entrevue des candidats triés sur le volet. Par la suite, le ministre recommande au Premier ministre et au Cabinet le meilleur candidat ou la meilleure candidate parmi ceux approuvés par le comité de sélection. Le Cabinet du Premier ministre ne joue pas un rôle officiel dans la dotation des postes de haute direction de la fonction publique de l'Alberta. Les nominations au rang de sous-ministre sont faites par le lieutenant-gouverneur en conseil.

Les pouvoirs en matière de promotion et de promotion dans la fonction publique ont été délégués aux ministres. Il convient de noter qu'il n'existe aucun mécanisme d'appel en matière de dotation en Alberta. Les candidats déçus peuvent déposer une plainte auprès du commissaire de la fonction publique ou de l'ombudsman, ou s'adresser aux tribunaux.

**Le Centre des services administratifs**, placé sous l'autorité d'un directeur, assure des services de gestion des ressources humaines et financières et d'administration au Cabinet du Premier ministre, au Bureau du Conseil exécutif, au bureau du lieutenant-gouverneur et à quelques autres petites entités.

Il importe de noter qu'au sein du gouvernement de l'Alberta, la fonction d'analyse et d'élaboration des politiques n'est pas centralisée au Bureau du Conseil exécutif ni ailleurs. L'élaboration des politiques est effectuée par chaque ministère, et dans le cas d'initiatives interministérielles, elle est effectuée conjointement. Les sous-ministres, sous la direction du sous-ministre responsable du Conseil exécutif, se réunissent périodiquement pour gérer et coordonner ces dossiers et pour en faire rapport. Le Bureau du Conseil exécutif joue un rôle de facilitateur à cet égard.

Compte tenu de la taille relativement restreinte du Cabinet du Premier ministre et du Bureau du Conseil exécutif et de la nécessité d'assurer la coordination et la consultation entre les deux bureaux à l'égard d'importants dossiers, les membres du personnel doivent faire preuve de polyvalence. Le sous-ministre du Conseil exécutif et le chef de cabinet travaillent en collaboration de manière à assurer la haute qualité des conseils et du soutien fournis au Premier ministre.

### III LES AUTRES ORGANISMES CENTRAUX

#### 1. Le Trésor

Le Trésor doit encourager une bonne planification des activités et de saines décisions financières en fournissant des analyses et des recommandations au trésorier provincial, au Conseil du Trésor et au Cabinet. Des services de secrétariat sont assurés au Conseil du Trésor par les fonctionnaires du Trésor. Le Trésor élabore et tient à jour des cadres conçus pour améliorer l'imputabilité des ministères en ce qui a trait à leurs décisions touchant les finances et les activités et à leurs états financiers. Le ministère gère les actifs et les passifs financiers de la province.

#### 2. Le Bureau de l'administration du personnel et le commissaire de la fonction publique

Le rôle principal du commissaire de la fonction publique consiste à gérer le Bureau de l'administration du personnel. Sous sa direction, le Bureau de l'administration du personnel élabore les stratégies d'ensemble en matière de ressources humaines et les cadres de politiques qui permettent aux ministères de mener à bien leurs plans d'activités et d'atteindre les objectifs visés pour l'avenir de la fonction publique de l'Alberta.

Le Bureau fournit des conseils d'expert sur les prestations, la classification et la rémunération, les relations de travail, la santé et la sécurité au travail, la dotation et l'adaptation de la main-d'oeuvre. Il représente le gouvernement à titre d'employeur et négocie les conventions

Le **Secrétariat du Cabinet** organise et coordonne les réunions de planification et d'orientation dans le cadre du processus décisionnel du gouvernement. Il assure également toute la gamme des services d'administration et de gestion des documents au Cabinet, aux comités de politiques permanents, au Comité de l'ordre du jour et des priorités et au Comité d'étude de la législation. En outre, le Secrétariat participe à la coordination du processus de planification des finances et des activités du Conseil du Trésor avec les ministères, les comités de politiques permanents et le Conseil du Trésor.

Ensuite, à titre de **sous-ministre responsable du Conseil exécutif**, il doit veiller à ce que les politiques d'ensemble du gouvernement soient communiquées et coordonnées au nom du Conseil exécutif. Les dossiers qui nécessitent l'obtention d'une orientation stratégique de la part du gouvernement, ainsi que d'autres questions de nature délicate, sont suivis de près par le sous-ministre responsable du Conseil exécutif qui veille à leur règlement rapide.

Le **secrétaire du Cabinet** remplit deux rôles distincts. D'abord, en sa qualité de greffier du Conseil exécutif, il est officiellement chargé de l'administration générale du Bureau du Conseil exécutif, du Cabinet et de ses comités, ainsi que du Bureau du Lieutenant-gouverneur. À noter qu'un sous-greffier exerce les fonctions de sous-secrétaire du Cabinet et se charge du fonctionnement au jour le jour du Bureau.

Le Bureau du Conseil exécutif comporte deux grandes divisions : le Secrétariat du Cabinet et le Centre des services administratifs. L'une et l'autre division relèvent du sous-ministre responsable du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet.

## 2. Le Bureau du Conseil exécutif

Le **Bureau du Sud de l'Alberta du Premier ministre**, situé à Calgary, fournit le soutien administratif nécessaire au Premier ministre et aux membres du Conseil exécutif à l'occasion des réunions et activités qui ont lieu au bureau de Calgary. Il assure également la liaison avec les cabinets des ministres et leurs ministères pour pouvoir répondre aux demandes de renseignements provenant du Sud de l'Alberta.

Le **directeur de l'agenda** coordonne le calendrier du Premier ministre et supervise les réponses écrites aux demandes de renseignements de la part du public sur un large éventail de sujets. Les conseils en matière de communications au Premier ministre et aux membres du Conseil exécutif, médias par les membres du Conseil exécutif (c'est-à-dire les ministres). Il fournit en outre des demandes adressées au Premier ministre par les médias ainsi que les renseignements diffusés aux Cabinet du Premier ministre. Le **service des communications** est chargé de coordonner les du gouvernement et assure la liaison entre les comités de politiques permanents, le caucus et le **directeur des opérations** participe à la coordination et au suivi du programme législatif

**L'élaboration des lois** peut également provenir de plusieurs sources (p. ex. un ministre, un député, le grand public, un groupe d'intérêt). Une fois l'initiative approuvée par un ministre, le cadre conceptuel du projet de loi est soumis au Cabinet. Si le Cabinet juge la mesure nécessaire et bien fondée, le projet est renvoyé au comité de politiques permanent compétent pour y être examiné en profondeur. Un avant-projet de loi est ensuite soumis au caucus pour discussion et approbation. Après son examen par le caucus, l'avant-projet, qui est maintenant un projet presque définitif, est soumis au comité d'étude de la législation, qui doit veiller à ce que le texte juridique énonce les politiques voulues par le caucus. Ce comité est composé d'un ministre, des présidents des comités de politiques permanents, d'un député et d'un avocat. Une fois le projet de loi approuvé par le comité d'étude de la législation, il est prêt à être déposé devant l'assemblée législative.

Les présidents des comités de politiques permanents assistent aux réunions du Cabinet pour présenter le point de vue de leur comité, et ils participent à la prise d'une décision définitive. Toutefois, comme les présidents ne sont pas des ministres assermentés, ils doivent prêter **un serment de discrétion** afin de protéger les renseignements privilégiés du Cabinet et de favoriser la tenue de délibérations franches et ouvertes entre les ministres.

Depuis la création des comités de politiques permanents, le Premier ministre a délaissé les structures décisionnelles traditionnelles du Cabinet. La distinction « comité du Cabinet » n'a tout simplement plus cours en Alberta. Les comités de politiques permanents ont été conçus pour être très souples et pour donner plus de pouvoir au caucus, et c'est un but que le gouvernement croit avoir atteint.

L'assemblée législative compte 83 députés; de ce nombre 63 sont membres du parti au pouvoir, dont 19 ministres (y compris le Premier ministre). À l'heure actuelle, tous les députés du gouvernement siègent à au moins un des onze comités. De plus, six non-députés font partie du Comité de la vérification.

## II LE CABINET DU PREMIER MINISTRE ET LE BUREAU DU CONSEIL EXÉCUTIF

Le Premier ministre, en tant que chef du parti au pouvoir, est secondé dans l'exercice de ses fonctions par le Cabinet du Premier ministre et par le Bureau du Conseil exécutif.

### I. Le Cabinet du Premier ministre

Le Cabinet du Premier ministre est coordonné par un **chef de cabinet** qui gère le personnel que nécessite le fonctionnement du bureau. Le Cabinet du Premier ministre inclut le directeur des opérations, le directeur des communications, le directeur de l'agenda, et le bureau du Sud de l'Alberta du Premier ministre.

La politique gouvernementale et la législation s'inscrivent dans le prolongement du **processus triennal de planification des activités**. Il s'agit d'un processus cyclique qui débute en juin chaque année lorsque le Conseil du Trésor établit le cadre financier global. En juillet, les ministères reçoivent le cadre financier dans lequel ils doivent élaborer leurs plans d'activités. En août et septembre, chaque ministre présente au comité de politiques permanent compétent une version préliminaire de son rapport annuel qui décrit le rendement réel du ministre au cours de l'année écoulée par rapport aux projections établies. Cet examen précède l'examen des plans d'activités triennaux révisés des ministères par le comité de politiques permanent compétent, au mois d'octobre.

Les comités de politiques permanents rendent compte des résultats de leur examen au Conseil du Trésor : soit qu'ils confirment leur approbation des plans d'activités, soit qu'ils fassent état des plans qui paraissent s'écarter du cadre financier global. Ces rapports, de même que toute autre question soulevée par le Conseil du Trésor, font l'objet de présentations par les ministères au Conseil du Trésor en novembre et décembre.

Le Cabinet et le caucus du gouvernement examinent les décisions et recommandations du Conseil du Trésor. Les décisions du Conseil du Trésor servent à établir les cibles budgétaires triennales et les plans d'activités ministériels définitifs. Ce processus se termine par le dépôt du Budget et des plans d'activités devant l'assemblée législative.

Une fois qu'un comité de politiques permanent a approuvé son plan d'activités, un ministre peut commencer à soumettre des avant-projets de loi à l'examen du comité de politiques permanent compétent. Cette activité se poursuit en novembre et décembre, en prévision de la session du printemps de l'assemblée. Bien que des politiques soient soumises aux comités tout au long de l'année, l'approbation des plans d'activités ministériels déclenche la préparation de la majeure partie des initiatives stratégiques.

**L'initiative des politiques gouvernementales** peut provenir de diverses sources (p. ex. le grand public, les groupes de pression, l'industrie). Une initiative doit d'abord être approuvée et parrainée par un ministre. Ensuite, le ministre effectue les travaux de recherche et de rédaction nécessaires. Le ministre soumet le projet de politique au comité de l'ordre du jour et des priorités, qui donne ses instructions, puis renvoie le dossier au comité de politiques permanent compétent. Le comité examine soigneusement la politique, écoute les observations du public, puis adresse sa recommandation au Cabinet pour approbation en dernier ressort. Dans certains cas, le Cabinet peut décider de soumettre le dossier au caucus pour discussion. Les comités de politiques permanents sont les gardiens du processus décisionnel : une proposition rejetée par un comité n'est pas soumise au Cabinet. Si un ministre veut donner suite à une telle proposition, il doit la modifier et la soumettre de nouveau.

En Alberta, le processus décisionnel ne relève pas exclusivement du pouvoir exécutif. En décembre 1992, le Premier ministre a annoncé l'adoption par le gouvernement de l'Alberta d'un nouveau processus décisionnel centré sur des comités de politiques permanents et élaboré conjointement avec les députés du parti au pouvoir. Tous les comités du Cabinet et du caucus existants ont été dissous, à l'exception du Conseil du Trésor et du Comité d'étude de la législation. À la suite des élections générales de mars 1997, les comités de politiques permanents ont subi une nouvelle restructuration. À l'heure actuelle, il existe sept comités de politiques permanents<sup>9</sup> :

- Agriculture et développement rural (7/7);
- Services communautaires (6/6);
- Education et formation (6/6);
- Planification financière et ressources humaines (6/6);
- Planification du réseau de santé (6/6);
- Emplois et économie (6/6); et
- Développement durable et protection de l'environnement (6/6).

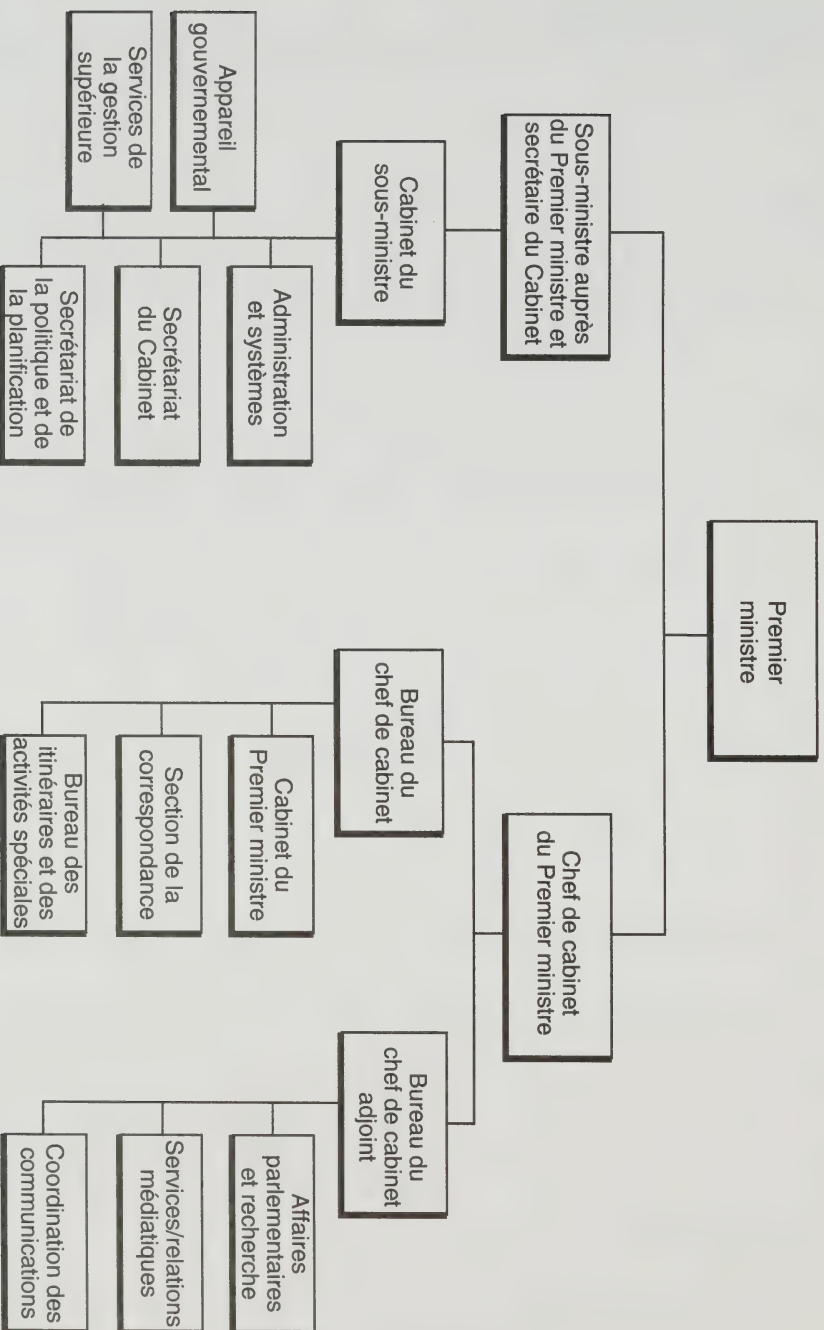
Chaque comité de politiques permanent est présidé par un simple député du gouvernement, auquel le Premier ministre adjoint un ministre à titre de vice-président. Les comités de politiques permanents sont composés d'un nombre égal de ministres et de députés. La composition unique de ces comités découle directement de l'engagement du Premier ministre de faire en sorte que le caucus ait davantage son mot à dire dans le nouveau processus décisionnel.

Outre ces comités, le Comité de l'ordre du jour et des priorités (6/2), le Conseil du Trésor (6/2), le Comité d'étude de la législation (1/8) et le Comité de la vérification (1/0/6) font également partie intégrante du processus décisionnel de l'Alberta. Aucun de ces comités n'est formé exclusivement de ministres. En fait, dans le cas du Comité de la vérification, la plupart des membres ne sont même pas des députés. Le Premier ministre siège à tous les comités, à l'exception du Comité d'étude de la législation et du Comité de la vérification.

<sup>9</sup> Le premier chiffre entre parenthèses indique le nombre de ministres qui font partie du comité; le deuxième, le nombre de députés du gouvernement; et le troisième, le nombre de membres du comité qui ne sont pas des députés.



# Ministère du Conseil exécutif



## b) Le rendement

Le sous-ministre auprès du Premier ministre et secrétaire du Cabinet évalue le rendement des sous-ministres, des sous-ministres délégués, du greffier du Conseil exécutif et secrétaire adjoint du Cabinet, et enfin de son propre personnel.

Le directeur de cabinet évalue le rendement des cadres supérieurs du cabinet du Premier ministre. Les sous-ministres ont la responsabilité d'établir les méthodes d'évaluation du rendement de leur propre personnel.

## c) La rémunération au mérite

Le gel des salaires a été imposé à la fonction publique de la Saskatchewan pour une période de trois ans allant de 1991 à 1994. On élabore actuellement un nouveau système d'évaluation du rendement qui devrait être mis en vigueur au cours de l'exercice 1999-2000. Il aura d'importantes répercussions sur les mouvements de personnel au sein de la fonction publique.

Aujourd'hui, on encourage davantage la mobilité interministérielle qu'auparavant (bien qu'il n'y ait pas encore consensus à l'égard de cette question au sein du gouvernement). Il existe des programmes internes destinés aux cadres supérieurs et la Commission de la fonction publique administre des programmes parallèles, visant l'ensemble de la fonction publique (sauf dans le cas des niveaux supérieurs à celui de sous-ministre adjoint). Des efforts sont déployés pour coordonner les deux genres de programmes.

Les décrets du conseil pour la nomination de certains hauts fonctionnaires, les contrats et les postes au sein des sociétés d'Etat ne relèvent pas de la Commission de la fonction publique.

## a) La nomination des hauts fonctionnaires

Les hauts fonctionnaires sont nommés en fonction du mérite et de leur compétence. Les connaissances, les compétences, les aptitudes, l'éducation et l'expérience sont pris en compte dans le processus de sélection.

Le Premier ministre a la prérogative de nommer les sous-ministres, les sous-ministres délégués et le greffier du Conseil exécutif et secrétaire adjoint du Cabinet. Le sous-ministre auprès du Premier ministre a la responsabilité de recommander des candidats au Premier ministre pour son approbation. Les ministres ne sont pas tenus de participer à la sélection des sous-ministres car ces derniers sont d'abord imputables au Premier ministre, puis au ministre dont ils relèvent.

Les titulaires de ces postes sont nommés par un décret sanctionnant leur emploi et leur contrat. Les nominations par décrets ne sont pas réservées aux seules nominations à caractère politique. De nombreux employés du ministère du Conseil exécutif et les titulaires des postes clés au sein des ministères et organismes gouvernementaux sont nommés par décret afin d'éviter les conflits d'intérêts avec les syndicats.

Les sous-ministres adjoints, les directeurs exécutifs et de nombreux autres cadres supérieurs sont recrutés et sélectionnés de la même manière que les autres employés permanents. C'est le sous-ministre du ministère compétent qui est responsable de la sélection des titulaires de ces postes. Le sous-ministre engage le bureau et le personnel du sous-ministre auprès du Premier ministre, de même que des représentants de la Commission de la fonction publique à participer aux délibérations des comités de sélection.

Les cadres supérieurs des cabinets du Premier ministre et des ministres sont sélectionnés par le Premier ministre ou le ministre dont ils relèvent. Le directeur de cabinet peut participer aux processus de recrutement et de sélection.

La Commission de la fonction publique est le gestionnaire gouvernemental de plusieurs fonctions touchant les ressources humaines. Elle joue un rôle de premier plan et assure l'orientation en matière de ressources humaines au sein de l'ensemble de la fonction publique. Elle est chargée du système de classification du gouvernement et elle vérifie la qualité à l'égard du recrutement du personnel. Elle coordonne le programme d'équité du gouvernement en matière d'emploi et le programme d'aide aux familles des employés et elle coordonne les divers programmes d'apprentissage et de formation visant à soutenir les stratégies de l'administration publique.

La Commission de la fonction publique est une entité légale distincte et indépendante du pouvoir exécutif. Elle agit à titre d'employeur du gouvernement de la Saskatchewan. Elle a surtout pour tâche de faire respecter les principes de mérite, d'équité et de justice, et d'assurer le maintien d'une fonction publique professionnelle et indépendante. Elle agit à titre de tribunal d'appel dans les cas de contestation du processus de recrutement et elle fait appliquer les lignes directrices du gouvernement sur les conflits d'intérêts. La Commission de la fonction publique est un organisme central et est composée d'un président et de plusieurs membres soutenus par des fonctionnaires. Le président collabore étroitement avec le sous-ministre auprès du Premier ministre et secrétaire du Cabinet afin d'assurer la coordination entre les deux rôles et leur influence sur les politiques régissant les ressources humaines de l'administration.

**4. La Commission de la fonction publique**

- d'administrer les régimes de pension et d'avantages sociaux du secteur public.
  - de gérer la dette de la province et d'assurer un service de gestion des investissements pour les divers fonds administrés par le gouvernement, les sociétés d'Etat et d'autres organismes; et
  - d'administrer les systèmes de dépenses centralisées, de rémunération et de perception des recettes du gouvernement et de préparer ses énoncés financiers et ses comptes publics;
  - de gérer les programmes fiscaux et les programmes de remboursement, de percevoir les recettes, de vérifier les états financiers des entreprises, de fournir de l'information et de rendre des décisions conformément aux dispositions législatives;
  - d'élaborer et d'analyser les politiques régissant les recettes, les dépenses et l'économie afin d'aider le Conseil du Trésor et le Cabinet à mettre sur pied le plan financier du gouvernement et à le mettre en oeuvre;
- Le ministère des Finances a notamment pour tâche :

## 2. Le ministère des Affaires intergouvernementales et autochtones (AIA)

La gestion des relations intergouvernementales de la Saskatchewan au cours des 15 dernières années s'est déroulée selon deux modèles organisationnels différents : tout d'abord au sein d'un ministère distinct ayant son propre mandat et ensuite au sein d'une direction du ministère du Conseil exécutif. La Saskatchewan a déterminé que le modèle qui convient le mieux au contexte actuel est un ministère distinct, c'est-à-dire celui des Affaires intergouvernementales et autochtones. La nécessité d'un personnel nombreux pour assurer le soutien de tous les aspects des affaires intergouvernementales et autochtones et le besoin de réduire les pressions exercées sur le Conseil exécutif par le volet constitutionnel ont incité à l'adoption d'une entité distincte.

Le mandat du ministère des Affaires intergouvernementales et autochtones est de protéger et de promouvoir les intérêts de la Saskatchewan grâce à une gestion stratégique des relations de la province avec les autres gouvernements et leurs organismes au Canada et à l'étranger. Le ministère collabore au développement, à la coordination et à la mise en oeuvre des activités intergouvernementales des ministères et organismes du gouvernement. Il est directement responsable de l'administration des politiques de la province en ce qui a trait au commerce, aux télécommunications et à la radiodiffusion et en ce qui concerne les relations sur les plans constitutionnel, fédéral-provincial et international. Il gère plusieurs ententes interministérielles internationales et assure le soutien du secrétaire provincial (qui est responsable des questions touchant le protocole officiel et les activités spéciales, les services en français, la Government House et le Bureau du lieutenant-gouverneur, le site Web du gouvernement et les élections des administrateurs locaux). Le ministère constitue le lien entre le gouvernement et les Indiens et les Métis; il coordonne les politiques autochtones et gère les obligations de la province prévues dans les ententes sur les droits fonciers issus de traités.

## 3. Le ministère des Finances

Le ministre des Finances est le président du Conseil du Trésor et son sous-ministre en est le secrétaire. Ce sont le Cabinet et le Conseil du Trésor qui établissent le cadre financier du gouvernement. Le ministère des Finances gère ce cadre, de même que l'affectation des ressources. Son mandat, énoncé dans le budget des dépenses, est le suivant :

[TRADUCTION]

*Gérer le financement, les recettes et les dépenses du gouvernement afin d'améliorer la capacité financière de la province.*

- de planifier les communications et de coordonner les relations avec les médias.
  - de gérer le programme politique du parti à la législature provinciale; et
  - de coordonner, de concert avec le sous-ministre auprès du Premier ministre, l'itinéraire des tournées du Premier ministre;
  - d'assurer la liaison entre le Cabinet et le caucus;
  - de donner des conseils de nature politique au Premier ministre et aux membres du Conseil exécutif;
- Son bureau est notamment chargé :

- Le directeur de cabinet est le conseiller politique de plus haut niveau du Premier ministre.
- les Services aux médias et de relations avec les médias.
- le Bureau des affaires de l'Assemblée et de la recherche; et
- le Service de coordination des communications;
- le Bureau du Premier ministre;
- le Bureau des tournées;
- le Service de la correspondance;
- le Bureau du directeur de cabinet;

Le Bureau du directeur de cabinet du Premier ministre comprend :

**b) Le Bureau du directeur de cabinet du Premier ministre**

Cette division fournit des services en ressources humaines au ministère et aux ministres du Cabinet. Ces services comprennent la diffusion d'informations et le traitement de formulaires relativement aux avantages sociaux et à la rémunération, la rédaction de documents visant à mettre en vigueur certaines décisions concernant les ressources humaines, et l'administration des politiques régissant le déménagement et les véhicules des cadres supérieurs. Elle est également responsable du budget annuel du ministère et du soutien informatique du ministère et des cabinets des ministres.

**iv) Les Systèmes d'administration et d'information**

avec le public et assurer la tenue des contrats des cadres supérieurs conformément à la Loi sur les contrats de travail de la Couronne.

comité compétent du caucus et, par l'entremise de ce même comité, à une séance plénière du caucus à des fins d'information et d'approbation.

**a) Le Bureau du sous-ministre auprès du Premier ministre**

Le Bureau du sous-ministre auprès du Premier ministre comprend :

- le Bureau du sous-ministre;
- le Secrétariat des politiques et de la planification;
- le Secrétariat du Cabinet; et
- Les Systèmes d'administration et d'information.

**i) Le Bureau du sous-ministre**

Le Bureau du sous-ministre aide le Premier ministre à s'acquitter de ses rôles de chef du gouvernement et de président du Cabinet, et à une fonction de coordination entre les ministères et organismes gouvernementaux, les sociétés d'Etat et le Cabinet. Le Bureau chapeaute toutes les opérations gouvernementales; il coordonne la nomination des cadres supérieurs au sein des ministères et organismes; et il joue un rôle de leadership auprès des cadres du gouvernement, présidant entre autres le Comité de gestion des sous-ministres. Le sous-ministre auprès du Premier ministre est le conseiller principal de ce dernier en ce qui a trait à la structure du processus décisionnel du Cabinet.

**ii) Le Secrétariat des politiques et de la planification**

Le Secrétariat assure le soutien du Comité du Cabinet chargé des politiques et de la planification. Il a pour tâche de sensibiliser les ministères et organismes au programme et aux priorités du gouvernement. Il identifie également les dossiers économiques et sociaux à moyen et long termes et examine la viabilité des démarches et des solutions; il coordonne et soutient l'élaboration et l'intégration des propositions faites par les ministères et organismes en fonction des grandes politiques socio-économiques, examine la mise en oeuvre des initiatives prioritaires et évalue comment les objectifs gouvernementaux ont été atteints.

**iii) Le Secrétariat du Cabinet**

Les principales tâches du Secrétariat du Cabinet consistent à fournir un soutien administratif au Cabinet et à ses comités, c'est-à-dire organiser les réunions du Cabinet et des comités d'examen législatif et d'examen des règlements, et en dresser les procès-verbaux, tenir un registre public de tous les décrets et règlements, coordonner les réunions du Cabinet avec les groupes de pression et

secrétaire du Cabinet se sert du comité des secrétaires du Cabinet, des comités spéciaux, des séances d'information avec le Premier ministre et de la nomination du personnel ayant une expertise particulière pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités.

Presque tous les postes du Conseil exécutif sont comblés par décret. Le mandat des ministères, y compris celui du ministère du Conseil exécutif, est énoncé dans le budget annuel des dépenses :

#### [TRADUCTION]

*Faciliter et communiquer les décisions du Conseil exécutif (le Cabinet) en effectuant de la recherche et des analyses pour le compte du Cabinet et de ses comités, en les consultant, en coordonnant l'élaboration des politiques et les communications gouvernementales et en gérant les dossiers du Cabinet. Il soutient le Premier ministre à l'égard de son rôle de chef du gouvernement, de président du Cabinet et de chef du parti politique dont le mandat est de gouverner.*

Le ministère est aussi le secrétariat du Cabinet et de certains comités désignés par le lieutenant-gouverneur en conseil et, au besoin, des comités interministériels. Il assure le soutien administratif du Premier ministre et des ministres du Cabinet; il coordonne et organise les activités du gouvernement à l'Assemblée législative et assure les services de soutien à la recherche auprès du Premier ministre et des membres du Conseil exécutif. Le ministère a aussi pour tâche d'établir les normes, les règles et les procédures du processus décisionnel.

Le ministère du Conseil exécutif comprend deux sections : le Bureau du sous-ministre auprès du Premier ministre, qui s'occupe de l'aspect bureaucratique et le Bureau du directeur de cabinet du Premier ministre, qui s'occupe de l'aspect politique.

Le sous-ministre auprès du Premier ministre et secrétaire du Cabinet et le directeur de cabinet du Premier ministre entretiennent des contacts quotidiens. Ce processus de consultation informel repose sur la confiance absolue qui doit régner entre les deux personnes. Les titulaires rencontrent habituellement le Premier ministre en même temps et abordent les dossiers en tenant compte du fait qu'ils doivent offrir des suggestions constructives sur le meilleur moyen d'intégrer le programme du parti au pouvoir.

Le Cabinet a besoin de l'appui politique du caucus au sujet des questions de politiques. Au cours de l'élaboration des politiques, les ministres peuvent faire en sorte que leur ministère présente des idées d'orientation à un comité du caucus afin d'obtenir son opinion. Les ministres peuvent également demander de façon informelle à leurs fonctionnaires de discuter d'éventuelles initiatives avec des collègues relevant d'un autre ministre. Le directeur de cabinet du Premier ministre assiste à toutes les réunions du Cabinet et assure la liaison avec le caucus. Les projets de loi sont soumis au caucus après avoir été approuvés par le Comité d'examen législatif. Les ministres peuvent également soumettre les décisions du Cabinet au sujet des propositions qu'ils ont partrahées au

Les néo-démocrates détiennent le pouvoir et l'opposition officielle est formée par le Saskatchewan Party. Ce dernier est le résultat de la fusion entre les députés conservateurs qui sont restés lorsque leur parti a décidé de mettre fin à ses activités et certains députés libéraux qui ont décidé de quitter leur parti.

## II LES ORGANISMES CENTRAUX

En Saskatchewan, le Premier ministre et le Cabinet sont soutenus dans l'exercice de leurs fonctions par le ministère du Conseil exécutif.

### 1. Le ministère du Conseil exécutif

Le sous-ministre auprès du Premier ministre et secrétaire du Cabinet est le fonctionnaire de niveau le plus élevé au ministère du Conseil exécutif et au sein du pouvoir exécutif. En cette qualité, il doit se tenir au courant des priorités, politiques et objectifs globaux du gouvernement, des progrès réalisés, des dossiers nouveaux et des tendances et des besoins futurs. Il doit également offrir une vision à la fonction publique et lui assurer un leadership, et favoriser les attitudes, les valeurs et les engagements vivifient une fonction publique professionnelle. Il compte sur le personnel du Conseil exécutif et des autres organismes centraux et sur les hauts fonctionnaires pour l'aider à mener ces tâches à bien.

Le sous-ministre auprès du Premier ministre s'efforce également d'améliorer la qualité de la haute direction, de raffermir les relations entre les ministres et les sous-ministres, d'assurer une grande capacité d'élaboration des politiques à la fonction publique, et d'encourager le recours à des moyens efficaces d'atteindre les objectifs de l'ensemble de l'administration publique. Pour l'aider à s'acquitter de ces responsabilités, il demande conseil au directeur des Services de gestion supérieure, au président de la Commission de la fonction publique et au Comité de gestion des ressources humaines; il entreprend l'établissement d'objectifs stricts et les évaluations de rendement; il favorise les occasions de perfectionnement individuel; il fait parvenir les lettres de mandat et des documents d'information aux nouveaux ministres et aux nouveaux cadres supérieurs; il facilite les nominations et les mécanismes qui renforceront l'élaboration des politiques; et il a recours aux forums, notamment les forums de gestion des sous-ministres et des sous-ministres adjoints, et au personnel du Secrétariat des politiques et de la planification pour obtenir des politiques plus efficaces et une meilleure intégration des programmes.

Le rôle du secrétaire du Cabinet exige de son titulaire qu'il veille à ce que le système de prise de décision soit efficace, qu'il dirige le travail du greffier du Conseil exécutif et secrétaire adjoint du Cabinet et du directeur du Secrétariat de l'appareil gouvernemental en ce qui a trait à la conception et à la mise en oeuvre du système. Le secrétaire du Cabinet est également chargé d'encourager la présentation de recommandations de grande qualité au Cabinet et à ses comités, ainsi qu'à certains organes extérieurs au Cabinet, comme les équipes de gestion des dossiers. Le



et le Comité de la rémunération et de la négociation avec le secteur privé; et la Société des investissements de la Couronne et le Comité du développement économique.

Le secrétaire du Cabinet a recours à deux types de séance d'information pour aider le Premier ministre. Le premier est une séance ayant lieu avant chaque réunion du Cabinet pour informer le principal intéressé sur les points à l'ordre du jour et lui transmettre des notes sur les principaux points. Le deuxième est une séance d'information hebdomadaire sur des dossiers nouveaux nécessitant, souvent, l'élaboration des stratégies préliminaires, une planification préalable ou de la recherche et du développement.

Le Secrétariat des politiques et de la planification assure le soutien direct du secrétaire du Cabinet et du Premier ministre en leur fournissant non seulement des analyses contextuelles et en leur prodiguant des conseils, mais aussi en entreprenant en leur nom des activités visant à inciter les ministères et organismes à présenter des recommandations communes. Le Secrétariat s'efforce de bien comprendre les objectifs et priorités du gouvernement; il favorise, soutient et coordonne l'élaboration des politiques par les ministères et les organismes en s'offrant comme ressource, en coordonnant les initiatives intéressant plusieurs ministères et organismes et en présidant les comités interministériels; et il s'occupe de la médiation des conflits entre les ministères et organismes en matière d'élaboration des politiques.

Le sous-ministre auprès du Premier ministre et secrétaire du Cabinet préside également le Comité de sous-ministres chargé de la gestion qui se réunit tous les mois. Le sous-ministre choisit les dossiers et les membres discutent de questions administratives pendant 30 minutes, alors qu'ils se penchent pendant 90 minutes sur les questions d'ordre sectoriel (p. ex. la réforme de l'assistance sociale), afin d'établir une vaste perspective horizontale et une réflexion globale sur les questions de politiques publiques.

La Saskatchewan revoit actuellement tout son système de Cabinet en vue de le rationaliser, d'assurer une plus grande intégration de certains aspects de l'élaboration des politiques, de mieux utiliser le temps dont disposent les ministres, d'accroître l'efficacité du système et de rendre les comités du Cabinet plus responsables de leurs actions.

Les consultations menées auprès des participants, dont les ministres, les secrétaires des comités, les sous-ministres, le directeur de cabinet et d'autres, font partie du processus d'examen. Dans le cadre de ce processus, on examine le nombre et le type de comités requis pour le Cabinet, les mandats des divers comités, les besoins en secrétariats et leur emplacement, la composition des comités, leurs rapports avec le caucus, les comités du caucus et le Comité de stratégie de l'Assemblée législative, les paramètres de présentation des documents du Cabinet et diverses procédures.

L'élaboration des politiques et leur mise en oeuvre repose sur un processus de collaboration dont la responsabilité échoit en majeure partie au Cabinet. Toutefois, les ressources limitent plus que tout autre facteur l'élaboration des politiques et exigent que les fonctionnaires analysent de façon

personnel du Bureau des affaires de l'Assemblée et de la recherche en matière de législation.

- **Comité du développement économique** : le sous-ministre adjoint (Politiques), le sous-ministre auprès du Premier ministre et secrétaire du Cabinet, le sous-ministre des Finances ou son remplaçant, le président du SIC et les sous-ministres des ministères compétents en matière de développement économique.

À l'exception des comités auxquels la loi confère le pouvoir de prendre certaines décisions, toutes les conclusions des comités deviennent des recommandations que le Cabinet examine avant de prendre ses décisions. Chaque comité dispose d'un secrétariat habituellement situé au sein d'un organisme central comme le Conseil exécutif, les Finances ou la Société des investissements de la Couronne. Le secrétariat du Comité du Cabinet chargé du développement économique est situé au sein du ministère du Développement économique et coopératif. Le secrétariat du Comité de la rémunération et de la négociation avec le secteur public est indépendant des ministères et organismes et relève directement du secrétaire du Comité. Les secrétariats des comités du Cabinet sont donc plutôt décentralisés et ont pour tâche de dresser l'ordre du jour de leur propre comité, de gérer ses réunions et de rédiger ses procès-verbaux.

Malgré le fait que les secrétariats des comités du Cabinet sont décentralisés et que le Conseil exécutif exerce un contrôle limité sur l'ordre du jour des comités, il existe des mécanismes permettant au Premier ministre d'avoir le dernier mot en ce qui a trait à l'ordre du jour du Cabinet. En Saskatchewan, les mécanismes auxquels on a recours pour aider le secrétaire du Cabinet et le Premier ministre à exercer un contrôle sur l'élaboration des politiques et sur l'ordre du jour des réunions du Cabinet sont les réunions des secrétaires des comités du Cabinet avec le secrétaire du Cabinet, les réunions conjointes des comités du Cabinet, les séances d'information que tient le secrétaire du Cabinet avec le Premier ministre, le pouvoir du secrétaire du Cabinet et du greffier du Conseil exécutif de retirer un point de l'ordre du jour afin d'approfondir le sujet, et les capacités d'intégration du secrétariat des politiques et de la planification du Conseil exécutif.

Le lundi matin, le secrétaire du Cabinet rencontre les secrétaires des comités du Cabinet afin de revoir avec eux les dossiers dont ces derniers s'occupent et l'ordre du jour de leurs réunions, de déterminer le moment où ils pourront soumettre certains points au Cabinet, et d'établir si une coordination sera nécessaire entre les comités. Au cours de cette réunion, le secrétaire du Cabinet examine également l'ordre du jour de la prochaine réunion du Cabinet et donne aux autres secrétaires l'occasion de discuter des orientations proposées. Ces réunions favorisent la collaboration et le travail d'équipe à l'égard de l'élaboration des politiques, de même que la synchronisation du travail.

Lorsque les dossiers relèvent du mandat de plusieurs comités, ces derniers se réunissent de façon conjointe. Des réunions conjointes ont déjà eu lieu entre le Comité de la planification et des priorités et le Comité du développement économique, le Conseil du Trésor et le Comité du développement économique, le Conseil du Trésor, la Société des investissements de la Couronne

ministre. Les administrations précédentes ont déjà eu recours à des secrétaires législatifs et les ont souvent affectés à des comités du Cabinet afin d'alléger la charge de travail des ministres.

La participation aux réunions du Cabinet est limitée. Le sous-ministre auprès du Premier ministre et secrétaire du Cabinet<sup>7</sup> y assiste afin d'observer les délibérations, de fournir un appui au Premier ministre et de comprendre les motifs des décisions afin de mieux les communiquer aux fonctionnaires. Le greffier du Conseil exécutif et secrétaire adjoint du Cabinet assiste aux réunions afin de prendre note des décisions et d'assurer le respect des procédures. Le directeur de cabinet du Premier ministre y assiste également afin d'assurer ultérieurement la liaison avec le caucus. Les hauts fonctionnaires du Secréariat du Conseil du Trésor peuvent être présents au cours des préparatifs du budget afin de fournir un soutien au ministre des Finances. À l'occasion et à la demande du Premier ministre ou du Cabinet, d'autres fonctionnaires peuvent être appelés à participer aux réunions en raison de leurs connaissances et des conseils qu'ils peuvent prodiguer.

La participation des fonctionnaires aux réunions des comités du Cabinet varie en fonction de chacun de ces comités. Le secrétaire du comité et un ou des analystes en politiques sont présents afin d'appuyer le président, de prendre note des décisions et de rédiger le procès-verbal. Des fonctionnaires du ministère partiraient une proposition, habituellement le sous-ministre et des fonctionnaires spécialisés dans le sujet abordé, sont présents afin de renseigner, de répondre aux questions et d'aider les ministres. La participation des fonctionnaires, outre celle du personnel du secrétariat et du ministère, est établie comme suit :

- **Comité de la planification et des priorités** : le sous-ministre auprès du Premier ministre et secrétaire du Cabinet, le directeur de cabinet du Premier ministre, le sous-ministre des finances ou son remplaçant, et le sous-ministre des Affaires intergouvernementales et autochtones.

- **Conseil du Trésor** : le sous-ministre adjoint des Finances (Dépenses), le directeur exécutif (Politiques économiques et financières), le sous-ministre auprès du Premier ministre et secrétaire du Cabinet.

- **Société des investissements de la Couronne** : le sous-ministre auprès du Premier ministre et secrétaire du Cabinet et le sous-ministre des Finances.

- **Comité de la rémunération et de la négociation avec le secteur public** : le sous-ministre des Finances ou son remplaçant et le président du SIC ou son remplaçant.

- **Comité d'examen législatif et Comité d'examen de la réglementation** : les conseillers juridiques et les rédacteurs législatifs du ministère de la Justice et le

---

<sup>7</sup> Le titulaire occupe un poste équivalent à celui de greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet au sein du gouvernement fédéral.

- **Le Conseil des investissements** (instauré par la loi) est chargé des questions relatives aux investissements faits par le pouvoir exécutif. Sur le plan légal, il s'agit d'un comité distinct, mais, en pratique, il se réunit avec le Conseil du Trésor. Le président du comité ajourne la réunion du Conseil du Trésor et ouvre immédiatement celle du Conseil des investissements (7);

- **Le Comité du développement économique** élabore les politiques et stratégies de développement économique et de création d'emplois (6);

- **la Société des investissements de la Couronne** (SIC) (instauré par la loi) est en quelque sorte la société chargée des investissements commercialement viables du gouvernement. Elle est dirigée par un conseil d'administration ayant également qualité de comité du Cabinet. À l'instar du conseil d'administration d'une société de portefeuille, il est chargé d'approuver l'affectation des capitaux. En qualité de comité du Cabinet, il joue un rôle de premier plan et de soutien à l'égard du recours aux sociétés d'État et aux investissements en tant qu'instruments de politiques publiques. Toutes les décisions relatives aux acquisitions, au retrait des investissements et à la gestion de ces investissements relèvent du SIC (6);

- **Le Comité d'examen législatif** recommande au Cabinet l'adoption d'un programme législatif, passe en revue tous les projets de loi et recommande les mesures à prendre, et est chargé de faire observer le code de réglementation applicable à la législation (6);

- **Le Comité d'examen des règlements** passe en revue tous les projets de règlements nécessitant l'approbation du Cabinet, fait observer le code de réglementation applicable aux règlements, et veille au progrès de la réforme de la réglementation (5);

- **Le Comité d'examen des décrets du conseil** examine tous les projets de décret et recommande au Cabinet les mesures à prendre (5); et

- **Le Comité de la rémunération et de la négociation avec le secteur public** gère la mise en oeuvre des mandats de négociation collective avec le secteur public et est chargé des questions relatives à la rémunération des fonctionnaires (6).

Le président, le vice-président et les membres de chaque comité sont désignés par le Premier ministre. Les présidents et vice-présidents des comités doivent être ministres, mais il arrive à l'occasion que de simples députés soient membres d'un comité et ce, pour diverses raisons : pour servir de lien avec le caucus, comme dans le cas du leader parlementaire qui est membre du Comité de la planification et des priorités; pour bénéficier de leurs connaissances expertes, comme dans le cas d'un député qui exerce la profession d'avocat et qui serait membre du Comité d'examen législatif; pour permettre à un député prometteur d'acquérir de l'expérience avant d'être nommé

En Saskatchewan, le processus décisionnel relève essentiellement du Cabinet qui est composé du Premier ministre et des ministres du parti au pouvoir qui ont été élus à l'Assemblée législative. Par tradition, les réunions du Cabinet sont présidées par le Premier ministre. La taille de ce Cabinet dépend des volontés du Premier ministre. Il a déjà été composé de 25 membres, mais aujourd'hui il en compte 18 en sus du Premier ministre. C'est le principal organisme décisionnel du gouvernement et le lieu où les ministres abordent les questions à propos desquelles ils veulent obtenir l'avis ou des conseils de leurs collègues ou qu'ils doivent faire approuver par le Cabinet avant de procéder. Le Cabinet a pour tâche d'établir les politiques, les priorités, le programme législatif et le budget du gouvernement. Il est également chargé des nominations au sein de certains organismes, conseils et commissions, et de la prise des décisions concernant les autres actes du pouvoir législatif, comme les règlements et les décrets du conseil.

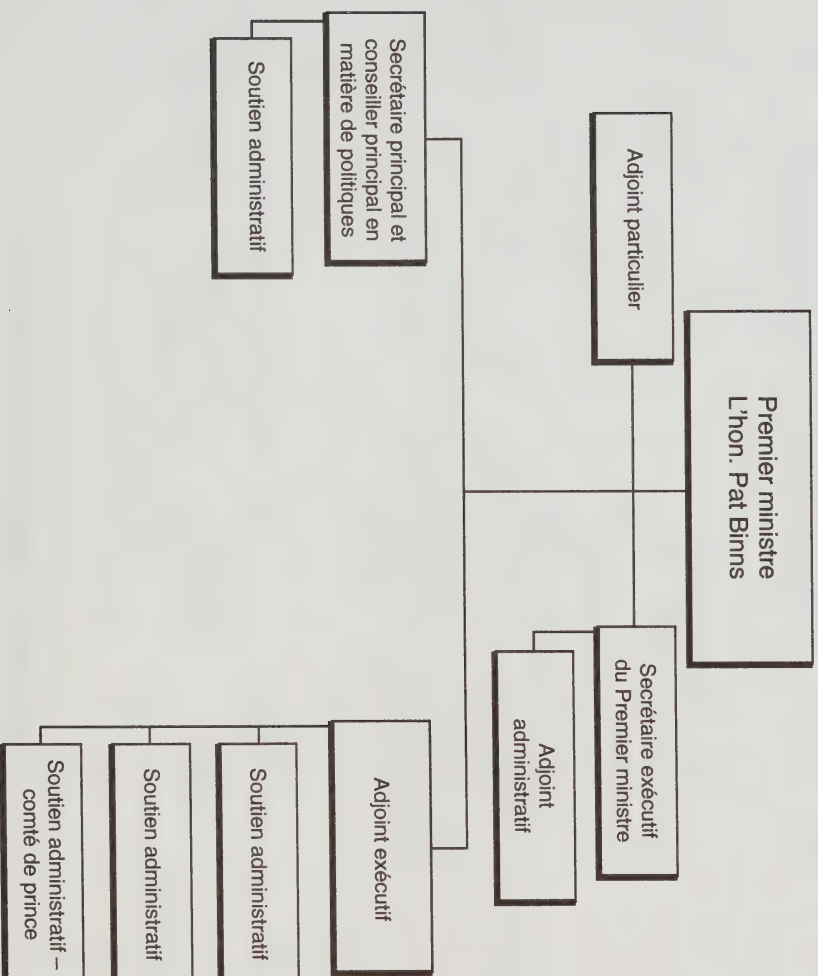
Certaines tâches consistant à recueillir et à analyser les informations et à recommander les mesures nécessaires sont déléguées aux comités du Cabinet. La Saskatchewan compte neuf comités du Cabinet prescrits par la loi. Ces comités sont composés de six à dix membres, y compris leur président et leur vice-président. Certains de leurs membres sont des députés du parti au pouvoir et ces derniers ont prêté un serment de discrétion comme les ministres. Les mêmes membres font partie du Conseil du Trésor et du Conseil des investissements. Contrairement aux autres comités du Cabinet, le Conseil du Trésor, le Conseil des investissements et la Société d'investissement de la Couronne doivent s'acquitter de certaines responsabilités prescrites par la loi.

Les comités du Cabinet sont actuellement les suivants :

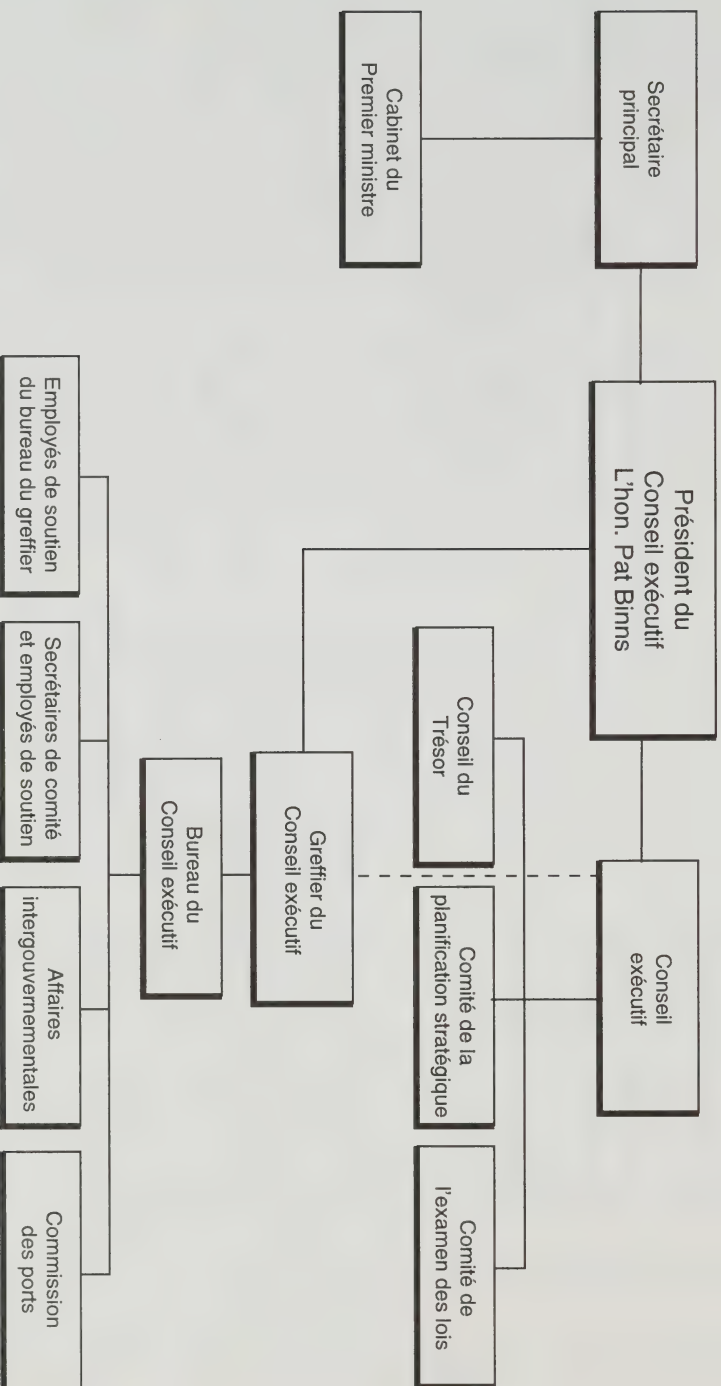
- **Comité de la planification et des priorités** est chargé de surveiller et coordonner la mise sur pied du programme d'orientation du gouvernement et doit conseiller le Premier ministre et le Cabinet au sujet de la planification à moyen et long termes, jouer un rôle de premier plan en matière d'orientation concernant les initiatives devant préférentiellement être gérées par le gouvernement central, faire des recommandations sur les principales initiatives d'orientation et veiller à leur intégration (8, 2)<sup>6</sup>;
- **le Conseil du Trésor** (instauré par la loi) est chargé de gérer les finances du gouvernement, d'établir les politiques d'administration et les politiques et pratiques de comptabilité, d'évaluer les programmes et d'exposer l'organisation du gouvernement dans le budget des dépenses (7);

<sup>6</sup> Le premier chiffre indique le nombre de ministres membres du comité et le second, le nombre de députés membres du comité.

## Cabinet du Premier ministre



## Bureau du Conseil exécutif



## 5. L'évaluation et la rémunération

Les directeurs sont soumis à une évaluation annuelle du rendement de leur gestion en fonction des divers objectifs organisationnels et personnels établis par chacun d'entre eux en consultation avec leur sous-ministre respectif.

Les sous-ministres sont sélectionnés par le Premier ministre et sont nommés par le lieutenant-gouverneur. Ils peuvent être choisis parmi les directeurs principaux ou provenir de l'extérieur de la fonction publique provinciale.

À l'heure actuelle, aucune rémunération au mérite n'est disponible, et il n'existe aucun système d'évaluation du rendement des sous-ministres.

Le gouvernement actuel a nommé six sous-ministres provenant de l'extérieur de la fonction publique provinciale et trois provenant de l'intérieur. Parmi les autres sous-ministres, sept provenaient de l'intérieur de la fonction publique, contre seulement un de l'extérieur, par les administrations précédentes.

Il y a eu deux vagues de réductions de salaire au cours des dernières années. De novembre 1988 à mars 1989, ces réductions ont été faites sur une base volontaire. La deuxième vague, de mai 1994 à octobre 1996, était prescrite par la loi et imposait une réduction de 7,5 pour cent à toute la fonction publique. Le taux de rémunération a été rétabli en octobre 1996 et rétroactivement au mois de mai 1995. Les sous-ministres n'ont pas connu de hausse salariale depuis 1992.

Le poste de chef de la direction est au même niveau que ceux des sous-ministres et la nomination est faite par le lieutenant-gouverneur en conseil.

De plus, des employés de la division des ressources humaines du Trésorier provincial offrent du soutien dans les domaines suivants :

- administration des ressources humaines;
- aide aux employés;
- avantages sociaux des employés;
- centres d'apprentissage; et
- hygiène et sécurité au travail.

La Commission de dotation et de classification comprend deux divisions. Les Services de dotation visent à s'assurer de l'uniformité et de l'équité des pratiques d'embauche du gouvernement, ainsi que la compétence des employés choisis pour combler les postes vacants. Les services de classification sont responsables de l'examen des organisations, de la recherche en matière de rémunération, de l'évaluation des tâches et de la classification des postes.

Tous les postes de directeur principal sont comblés par voie de services internes ou de concours ouverts. À l'aide d'entrevues ou d'autres outils d'évaluation, les candidats sont cotés et, dans le cas des concours ouverts, le nom des trois candidats possédant la meilleure cote sont présentés au ministre à des fins de sélection et ensuite de nomination par la Commission. Dans le cas d'un concours tenu à l'intérieur d'un service, le candidat le mieux coté est nommé au poste visé. Les membres du personnel occupant des postes de niveau inférieur à celui de sous-ministre doivent se soumettre au processus des concours établi par la Commission de dotation et de classification pour être nommés à d'autres postes de la fonction publique. Les appels interjetés dans le cadre des concours sont traités grâce à un mécanisme prévu par la *Loi sur la fonction publique*.

#### 4. Human Resource Management Services Inc.

Les services de gestion des ressources humaines (Human Resource Management Services Inc.) sont un organisme indépendant ayant pour mandat de s'occuper de toutes les négociations du gouvernement avec les divers syndicats (p. ex. les infirmiers et infirmières, les professeurs, le syndicat des employés de la fonction publique, le groupe des employés exemptés de la *Loi sur la fonction publique*, etc.). En ce moment, l'organisme compte six employés.

Dans certains secteurs (p. ex. l'adjudication des contrats, la création ou l'abolition des postes, le renouvellement des contrats, etc.), le Conseil du Trésor a, de son chef, le pouvoir de donner des directives, alors que dans d'autres cas (garanties d'emprunt, mandats spéciaux autorisant des crédits budgétaires supplémentaires, directives sur les énoncés financiers de fin d'année des sociétés d'Etat), le Conseil du Trésor doit soumettre ses recommandations au Conseil exécutif qui prendra les décisions.

Le ministère du Trésorier provincial, qui assure le soutien du Conseil du Trésor, est chargé de la gestion financière centralisée et de l'affectation des ressources. Ses fonctions sont notamment les suivantes :

- établissement des objectifs et des priorités d'ordre financier;
- recherche et analyse en matière de finances;
- préparation des examens, analyses et prévisions économiques aux fins de la planification budgétaire et économique;
- arrangements financiers fédéraux-provinciaux;
- imposition des taxes et perception des recettes de la province;
- administration des taxes;
- gestion financière et bancaire;
- emprunts et service de la dette;
- préparation et administration des budgets de fonctionnement et d'immobilisations;
- traitement des versements d'argent;
- achats;
- dossiers immobiliers de la province;
- fonctionnement des systèmes d'information;
- administration des assurances et gestion des risques;
- coordination du leadership à l'échelle du gouvernement;
- développement des ressources humaines (administration du personnel, formation, aide aux employés);
- établissement de politiques administratives générales applicables à la fonction publique; et
- contrôle de la création et de l'abolition des postes classifiés.

### 3. La Commission de dotation et de classification

La Commission de dotation et de classification est un organisme indépendant instauré sous le régime de la *Loi sur la fonction publique*. Elle comprend trois membres : un est choisi par le lieutenant-gouverneur en conseil, un est nommé par le lieutenant-gouverneur en conseil à partir d'une liste dressée par le syndicat des employés de la fonction publique et enfin le troisième, qui préside la Commission, est choisi par le lieutenant-gouverneur en conseil à partir d'une liste d'au moins deux personnes soumise conjointement par les deux autres membres.

Une séance d'information officielle a lieu avec le Premier ministre dès que les notes sont prêtes. Outre le personnel des AI et celui du Cabinet du Premier ministre, des ministres, des sous-ministres et des cadres supérieurs peuvent participer à la séance d'information.

Le personnel des AI veille à ce que les ministères d'exécution reçoivent les directives nécessaires du Cabinet. Ainsi, un ministre demande l'autorisation du Conseil exécutif avant de conclure un accord intergouvernemental.

Ces processus s'appliquent également à la Conférence annuelle des Premiers ministres provinciaux, à la Conférence annuelle des Premiers ministres de l'Atlantique et à la Conférence annuelle des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des Premiers ministres de l'Est du Canada. Les Affaires intergouvernementales n'ont pas de bureau à Ottawa. Le ministère du Développement économique et du tourisme maintient à Hong Kong un bureau du commerce et de l'investissement.

Le Bureau des affaires intergouvernementales ne publie aucun rapport annuel et ne fait l'objet d'aucune loi habilitante.

## 2.

### Le ministère du Trésorier provincial / Le Conseil du Trésor

L'article 8 de la *Loi sur le Conseil exécutif* précise que :

[TRADUCTION]

8(1) Est créé un comité du Conseil exécutif appelé Conseil du Trésor et chargé de donner des conseils sur la préparation du budget, l'analyse financière, l'organisation du gouvernement, les politiques et les normes de fonctionnement, l'administration financière, les négociations collectives, les relations avec les employés, le perfectionnement des ressources humaines et la classification.

(2) Le Comité est composé du Trésorier provincial et d'un nombre maximal de quatre membres du Conseil exécutif nommés par le lieutenant-gouverneur.

(3) Le Trésorier provincial est président du Conseil du Trésor.

(4) Le sous-trésorier provincial est le secrétaire du Comité.

(5) Le Comité détermine son propre mode de fonctionnement.

Le Conseil du Trésor se réunit toutes les semaines et se penche sur les demandes d'autorisation présentées par les ministères et organismes dans tous les domaines dont il est chargé.

d'administration et de politiques au Premier ministre, au Conseil exécutif et aux comités du Cabinet, de même qu'une orientation administrative à la fonction publique. Le secrétaire principal et le greffier assistent à toutes les réunions du Cabinet.

**b) Le Bureau des affaires intergouvernementales**

Le Bureau des affaires intergouvernementales de l'Île-du-Prince-Édouard est une division du Bureau du Conseil exécutif et est responsable :

- des relations fédérales-provinciales;
- des questions intéressant la Constitution et l'unité nationale;
- des affaires autochtones;
- de la coopération économique et sociale dans les provinces atlantiques;
- des politiques commerciales internationales et intérieures; et
- du renouveau de la politique sociale.

Le Premier ministre est le ministre responsable des Affaires intergouvernementales et son secrétaire principal et conseiller principal en matière de politiques en est le sous-ministre. La coordination des responsabilités touchant le protocole relève du Cabinet du Premier ministre.

Le sous-ministre des Affaires intergouvernementales bénéficie d'un accès privilégié au Premier ministre lors de l'examen des diverses questions qui lui permet d'établir les positions à l'égard des dossiers prioritaires des réunions à venir.

Le personnel des Affaires intergouvernementales (AI) coordonne la préparation de la documentation de toutes les réunions intergouvernementales auxquelles participe le Premier ministre. Habituellement, les fonctionnaires des Affaires intergouvernementales de chacune des autorités compétentes discutent de l'ordre du jour plusieurs mois d'avance. Une fois l'ordre du jour établi, le sous-ministre des Affaires intergouvernementales demande qu'on lui remette des notes d'information. Le personnel des AI consulte les ministères d'exécution à l'intérieur au sujet des points à l'ordre du jour et coordonne la confection des troupes d'information. Au fur et à mesure qu'il reçoit les projets de notes d'information, le personnel des AI les revoit afin de vérifier si elles renferment un résumé utile et complet, de supprimer toute incohérence, de discuter des résultats attendus et, au besoin, d'obtenir des renseignements supplémentaires. Le même personnel prépare habituellement les notes d'information sur les dossiers intéressant plusieurs ministères.

- organiser et gérer les documents du Conseil exécutif et créer des dossiers officiels et en assurer la tenue; et

- assurer la liaison avec la résidence du gouverneur général et le Bureau du Conseil privé ou le ministère du Patrimoine canadien pour les questions de protocole et de procédure.

Afin de s'acquitter de ses tâches, le Conseil exécutif fait souvent appel aux services de cadres supérieurs en détachement des ministères d'exécution et les organismes du gouvernement pour une période de deux ans. Le gouvernement bénéficie ainsi de diverses perspectives et des employés expérimentés se voient offrir la possibilité de participer à la planification et à l'élaboration des politiques au niveau des organismes centraux.

Le Bureau du Conseil exécutif est divisé de la manière suivante :

- Bureau du greffier, qui comprend le personnel du greffier du Conseil exécutif, du Comité de planification stratégique, du Comité d'examen législatif, des Affaires intergouvernementales et de la Commission des ports de l'Île-du-Prince-Édouard; et
- Cabinet du Premier ministre, qui comprend le secrétaire principal, le chef de cabinet, l'adjoint exécutif et le personnel administratif.

Le Cabinet du Premier ministre est dirigé par le secrétaire principal qui en supervise toutes les activités. L'information transmise au Premier ministre, y compris celle provenant de l'équipe de gestion supérieure, passe par le secrétaire principal.

#### a) Le rôle du secrétaire du Cabinet

À l'Île-du-Prince-Édouard, les fonctions qui incomberaient normalement à un secrétaire du Cabinet sont réparties entre le secrétaire principal du Premier ministre, qui occupe également le poste de sous-ministre des Affaires intergouvernementales et de conseiller principal en matière de politiques, et le greffier du Conseil exécutif.

##### i) Le secrétaire principal

Le secrétaire principal, avec l'aide de l'équipe de gestion supérieure, conseille le Premier ministre et le Cabinet en matière de politiques et de stratégie.

##### ii) Le greffier du Conseil exécutif

La loi prescrit que le greffier du Conseil exécutif est responsable des documents officiels du Conseil exécutif. En tant que gestionnaire, elle doit assurer une vaste gamme de services

- coordonner le programme législatif du gouvernement;
- favoriser la négociation et le suivi des accords de développement économique régional à conclure ou conclus avec le gouvernement du Canada;
- informer et conseiller le Conseil exécutif au sujet des dossiers intergouvernementaux;
- entreprendre ou coordonner des projets spéciaux;
- examiner, analyser et évaluer les effets et répercussions socio-économiques des dossiers abordés par le Conseil exécutif et des propositions et recommandations qui lui sont présentées;
- coordonner la planification et l'élaboration des politiques (par l'entremise du Comité de planification stratégique) au sein de l'administration provinciale;

Les principales fonctions et responsabilités du Bureau du Conseil exécutif sont notamment les suivantes :

## 1. Le Bureau du Conseil exécutif

Au terme de la réforme gouvernementale et de la mise en oeuvre des nouvelles structures en avril 1993, le Comité du Cabinet sur la réforme gouvernementale, où travaillait le personnel du Bureau du Conseil exécutif, a été démantelé et remplacé par un module central des politiques. D'autres changements ont été apportés en décembre 1996 avec la création officielle du Comité du Cabinet chargé des politiques et avec la conversion du module des politiques en Secrétariat du Comité des politiques. Environ un an plus tard, soit en janvier 1998, le Comité des politiques a été aboli et deux nouveaux comités du Cabinet ont été créés : le Comité de planification stratégique et le Comité d'examen législatif. Le personnel de ces comités, le Bureau des affaires intergouvernementales, la Commission des ports de l'Île-du-Prince-Édouard et le bureau du greffier constituent le Bureau du Conseil exécutif.

La responsabilité des négociations collectives, autrefois répartie entre l'ancien Secrétariat du Conseil du Trésor et l'ancienne Commission de la fonction publique, a été attribuée à un nouvel organisme, **Human Resource Management Services Inc.** D'autre part, le gouvernement a décidé récemment de privatiser la gestion des ressources humaines (Human Resource management Inc.) et de réunir de nouveau la Commission de dotation et de classification et la Division des ressources humaines du Trésor provincial en un seul organisme appelé Commission de la fonction publique de l'I.-P.-É. Il s'agira d'une entité indépendante comprenant trois membres nommés conformément aux dispositions concernant la Commission de dotation et de classification. (Le mécanisme législatif visant le rétablissement d'une seule entité chargée de la gestion des ressources humaines au sein du gouvernement est censé être déposé au cours de la présente session.)

La responsabilité des politiques administratives et financières incombe toujours au **TTrésorier provincial** (auparavant le ministère des Finances). Le Secrétariat du Conseil du Trésor a cessé d'exister en tant qu'entité administrative distincte, mais les analystes du budget et des politiques et le personnel de soutien administratif autrefois à l'emploi du Secrétariat sont passés au ministère du Trésorier provincial, et leurs tâches et responsabilités sont restées essentiellement les mêmes. La responsabilité de certaines fonctions relatives au personnel, comme l'administration de la paye, les avantages sociaux des employés et la formation, a été transférée de l'ancienne Commission de la fonction publique, devenue la **Commission de dotation et de classification**, au Trésorier provincial. La nouvelle Commission de dotation et de classification s'est vu confier des responsabilités en matière de recrutement et de sélection des fonctionnaires et d'administration du plan de classification.

L'une des répercussions de ces mesures sur les organismes centraux a été la restauration du ministère des Finances, du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la Commission de la fonction publique et du Bureau du Conseil exécutif.

- l'imputabilité des ministères et organismes dans le contexte d'une approche plus globale.
- la souplesse administrative; et

Les deux principaux objectifs de la réforme étaient d'accroître :  
Le processus de réforme gouvernementale lancé au début des années 90 a entraîné d'importants changements dans la structure de l'administration publique de l'Ile-du-Prince-Edouard.

## II LES ORGANISMES CENTRAUX

- 1 néo-démocrate.
- 8 libéraux; et
- 18 progressistes-conservateurs;

comme suit :  
L'Assemblée législative de l'Ile-du-Prince-Edouard compte actuellement 27 députés répartis

Le Conseil du Trésor obtient du ministère du Trésorier provincial le personnel nécessaire dans les domaines des finances et de l'analyse des politiques gouvernementales. Le Comité de planification stratégique bénéficie des services du personnel du Bureau du Conseil exécutif. Le Comité d'examen législatif s'appuie sur celui du conseiller juridique du Conseil exécutif qui reçoit l'aide, au besoin, du ministère des Affaires communautaires et de celui du Procureur général.

député du parti gouvernemental qui n'est pas ministre) et est chargé d'examiner les projets de loi, d'émettre des instructions de rédaction des lois, d'examiner des propositions de règlements nouveaux ou modifiés et de surveiller l'ensemble des lois afin d'éviter le double emploi. Il est composé d'un ministre du Cabinet et de trois autres députés. Son secrétaire est un avocat. Tous les membres du caucus gouvernemental font partie du Conseil exécutif ou d'un comité du Cabinet ou encore des deux, sauf le président de l'Assemblée législative. Les membres de tous les comités du Cabinet, qu'ils soient ministres ou députés, prêtent serment de discrétion au moment de leur nomination au sein de ces comités.

Chaque comité du Cabinet fait appel à des analystes qui, de concert avec les employés des ministères d'exécution, assurent la présence d'une structure adéquate et d'un processus ordonné qui permettront d'encadrer :

- l'élaboration et l'examen permanent des lois et règlements;
- l'administration uniforme des activités gouvernementales;
- la mise en vigueur équitable de saines pratiques; et
- l'élaboration ou la modification de démarches destinées à aborder les dossiers.

Habituellement, tous les projets de loi, tous les projets de règlement ou de modification de règlement, de même que tous les dossiers ayant d'importantes répercussions sur les politiques ou les finances sont censés avoir été examinés par l'un ou plusieurs des comités du Cabinet et avoir fait l'objet d'une recommandation avant que l'on demande au Conseil exécutif de décider de l'orientation à prendre. Le Conseil du Trésor exerce certains pouvoirs en vertu de la *Loi sur l'administration financière*, mais les deux autres comités ne sont régis par aucune loi et ne présentent que des recommandations au Conseil exécutif.

Le Comité d'examen législatif, après avoir examiné les propositions législatives, autorise les fonctionnaires à passer à l'étape de la rédaction. Les avant-projets de loi sont généralement revus par le caucus et non par le Cabinet (sauf dans les cas litigieux ou pour les questions susceptibles d'avoir d'importantes répercussions).

Le Conseil exécutif compte également sur une « **équipe de gestion supérieure** » pour l'aider à élaborer et à mettre en oeuvre les politiques du gouvernement. Cette équipe de gestion supérieure est présidée par le secrétaire principal du Premier ministre et est composée du greffier du Conseil exécutif, des secrétaires des trois comités du Cabinet, des sous-ministres de tous les ministères d'exécution et des chefs de la direction des organismes chargés des ressources humaines (la Commission de dotation et de classification et un service appelé Human Resource Management Services Inc.). Les membres de ce groupe doivent rendre compte des activités des ministères ou des organismes, de même que de l'élaboration de certaines directives gouvernementales déterminées par le Cabinet. L'équipe se réunit chaque semaine.

I LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

Le processus décisionnel de l'Ile-du-Prince-Édouard relève du Premier ministre et du Conseil des ministres (Conseil exécutif). Le Conseil exécutif est la plus haute autorité du gouvernement de l'Ile-du-Prince-Édouard en ce qui a trait à l'élaboration des politiques et à la prise des décisions.

Le Conseil exécutif comprend le président du Conseil exécutif (normalement le Premier ministre) et les ministres chargés des divers portefeuilles, conformément à la *Loi sur les ministères publics*. Il compte neuf membres, dont le Premier ministre.

Le Conseil exécutif, ses comités et ses postes de soutien sont établis aux termes de la *Loi sur le Conseil exécutif*. Les tâches particulières du Conseil exécutif sont notamment les suivantes :

- fixer les objectifs gouvernementaux;
- établir les politiques du gouvernement;
- déterminer les priorités du gouvernement;
- lancer ou réviser les programmes gouvernementaux, ou encore, y mettre fin;
- mettre la dernière main au budget avant qu'il ne soit soumis à l'Assemblée législative;
- déterminer les besoins en matière de législation et approuver les avant-projets de loi avant de les soumettre à l'Assemblée législative; et
- exercer certains pouvoirs particuliers que l'Assemblée législative délègue au lieutenant-gouverneur en conseil (par exemple, le pouvoir de prendre des règlements ou de les approuver, le pouvoir de procéder à des nominations, etc.).

Le Conseil exécutif est soutenu par trois « comités du Cabinet » : le **Conseil du Trésor**, le **Comité de planification stratégique** et le **Comité d'examen législatif**. Le Conseil du Trésor est présidé par le trésorier de la province et quatre autres ministres du Cabinet en font partie. Il s'occupe de toutes les questions ayant un volet financier. Le Comité de planification stratégique comprend trois ministres du Cabinet et quatre députés du parti gouvernemental qui ne sont pas ministres. Il est présidé par le Premier ministre et est chargé de toutes les questions d'orientation, tant sur le plan social qu'économique. Le Comité d'examen législatif est présidé par le leader parlementaire (un

## 2. Le Secrétariat du Conseil du Trésor

Le Secrétariat du Conseil du Trésor est l'autre organisme central qui, par l'entremise du Comité du Conseil du Trésor, contribue au soutien du Cabinet. Il est chargé de s'assurer que les derniers publics sont gérés et dépensés dans l'intérêt public en procédant à des analyses et en donnant des conseils au Conseil du Trésor que préside le ministre des Finances et des Relations avec les sociétés.

*La Financiel Administration Act* donne au Conseil du Trésor le pouvoir d'évaluer le caractère économique et l'efficacité des programmes gouvernementaux, et de prendre des décisions touchant les politiques et méthodes de comptabilité du gouvernement, sa gestion et ses contrôles financiers, ainsi que sa gestion du personnel.

Dirigé par le sous-ministre du Conseil du Trésor, le Secrétariat du Conseil du Trésor appuie le comité du Cabinet lors de l'élaboration du budget annuel et du budget des dépenses et assure la gestion du processus du plan touchant le capital consolidé.

## 3. La Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique est dirigée par le commissaire de la fonction publique. Elle a pour mandat d'assurer l'orientation générale des politiques d'embauche et de surveiller les mécanismes d'appel. Les pouvoirs de la Commission de la fonction publique en matière d'embauche ont été délégués aux divers ministères, mais ceux-ci doivent veiller à appliquer les politiques de dotation qu'elle a établies. La Commission a en outre la responsabilité de la publication intitulée « Postings », dans laquelle les postes vacants à la fonction publique peuvent être annoncés. On encourage fortement la mobilité des bons gestionnaires et des personnes qui donnent un rendement exceptionnel aux échelons supérieurs de la fonction publique. Les superviseurs procèdent chaque année à l'évaluation du rendement de leur personnel à tous les échelons de la fonction publique.

Le sous-ministre auprès du Premier ministre a aussi la responsabilité de la direction du Secrétariat des relations intergouvernementales. Le Secrétariat gère l'approche d'ensemble de la Colombie-Britannique en matière de relations intergouvernementales; il donne des conseils sur les priorités fédérales-provinciales du gouvernement et en assure la planification stratégique; il suit les initiatives des gouvernements fédéral, provinciaux et étrangers dans la mesure où elles touchent les intérêts de la province; il gère le dossier de l'unité nationale; il coordonne les positions de la province sur les initiatives intergouvernementales; et il a la responsabilité du protocole gouvernemental et de l'organisation des événements officiels. Il relève directement du ministre des Affaires intergouvernementales, ainsi que du Premier ministre, par l'entremise du sous-ministre auprès de ce dernier. Il est chargé de l'analyse des politiques, de la prestation de conseils et de la planification relativement à la participation du Premier ministre aux réunions des premiers ministres provinciaux et à leur Conférence annuelle, aux conférences des premiers ministres de l'Ouest canadien et aux missions commerciales internationales. Il surveille par ailleurs les activités de la délégation de la Colombie-Britannique, à Ottawa.

Le Secrétariat des opérations du Cabinet relève également du Premier ministre par l'entremise du sous-ministre auprès de ce dernier. Le secrétaire du Cabinet en est le premier dirigeant et a la responsabilité d'informer et de conseiller les ministres au sujet des questions soumises au Cabinet, d'assurer les services de gestion et de secrétariat au Cabinet et à ses comités, de tenir un registre des délibérations du Cabinet et de communiquer les décisions de ce dernier à l'ensemble de l'administration. Pour toutes les questions relatives à l'ordre du jour des réunions du Cabinet, le secrétaire du Cabinet relève directement du Premier ministre.

Le Secrétariat du Cabinet chargé des politiques et des communications est dirigé par un sous-ministre relevant du Premier ministre par l'entremise du sous-ministre auprès de ce dernier. La Direction des politiques apporte son concours à l'élaboration, à la coordination et à la mise en oeuvre des priorités gouvernementales en matière de politiques et assure l'examen stratégique des mémoires présentés au Cabinet et au Conseil du Trésor, des projets de lois et des demandes de lois et de renseignements. La Direction des communications a pour tâche de veiller à la coordination des communications et des relations publiques du gouvernement, à leur cohérence et à leur efficacité à servir le public.

Le sous-ministre auprès du Premier ministre a mis sur pied un Comité chargé d'assurer la collaboration et la coordination. Le sous-ministre, le secrétaire du Cabinet, le sous-ministre chargé des politiques et des communications du Cabinet, le premier secrétaire du Premier ministre et le directeur des communications se réunissent régulièrement. Grâce à cette structure informelle, ils peuvent assurer la coordination des nouveaux dossiers, des priorités stratégiques et des politiques dans le cadre des conseils qui sont donnés quotidiennement au Premier ministre.

En Colombie-Britannique, le Premier ministre et le Cabinet sont appuyés dans l'exercice de leurs responsabilités par les ministères d'exécution et les organismes centraux. Les deux principaux organismes centraux sont le Conseil exécutif et le Conseil du Trésor.

Le Premier ministre est appuyé dans ses tâches par deux organisations. Le Cabinet du Premier ministre comprend le personnel particulier et le personnel politique du Premier ministre. Le secrétaire principal surveille les activités de ce cabinet chargé de l'agenda, de la correspondance et des communications du Premier ministre.

Le Bureau du Conseil exécutif aide le Premier ministre à s'acquitter de toutes ses responsabilités de chef du gouvernement. Ces deux organisations ont chacune un rôle distinct, mais elles doivent se consulter et coordonner leur travail de façon suivie.

## 1. Le Bureau du Conseil exécutif

Sous la direction du sous-ministre auprès du Premier ministre, cet organisme central offre des conseils intégrés au Premier ministre et au Cabinet au sujet des priorités et des dossiers de l'ensemble du gouvernement. Le sous-ministre auprès du Premier ministre coordonne et surveille la gestion de la majorité des questions intéressant le gouvernement et des initiatives gouvernementales, conseille le Premier ministre et le Cabinet sur toute question de politiques et est le chef de la fonction publique.

Trois secrétariats relèvent du sous-ministre auprès du Premier ministre : le Secrétariat des opérations du Cabinet, le Secrétariat du Cabinet chargé des politiques et des communications et le Secrétariat des relations intergouvernementales.

Il incombe au sous-ministre auprès du Premier ministre de diriger la communauté des sous-ministres. Il préside le Conseil des sous-ministres, groupe qui passe en revue toute question pangouvernementale, dont la planification stratégique et le budget, en passant par la rationalisation des opérations du gouvernement et les initiatives communes à l'ensemble de l'administration gouvernementale.

En tant que chef de la fonction publique, le sous-ministre auprès du Premier ministre a la responsabilité de gérer le personnel aux échelons supérieurs de la fonction publique. Il donne des avis au Premier ministre et au Cabinet sur le choix, la nomination, l'examen du rendement et la révocation des personnes nommées par le lieutenant-gouverneur en conseil. Il surveille également le renouvellement de la fonction publique ainsi que la formation et le perfectionnement de ses membres.

Le processus décisionnel officiel de la Colombie-Britannique est centré sur le Conseil exécutif, appelé communément le Cabinet. Le Premier ministre a la prérogative de nommer les ministres au Cabinet et aux comités du Cabinet. Exception faite du Conseil du Trésor et du Comité sur l'environnement et l'utilisation des terres, qui sont établis par voie législative, tous les comités du Cabinet sont mis sur pied par le Premier ministre. Ces comités comprennent également des membres du caucus qui participent pleinement aux travaux de ceux auxquels ils ont été nommés. Les comités sont les suivants :

- le Conseil du Trésor;

- le Comité de la planification et des priorités;

- le Comité du Cabinet chargé des règlements et des décrets;

- le Comité du Cabinet et du caucus sur la législation; et

- le Comité sur l'environnement et l'utilisation des terres.

Il existe aussi un sous-groupe du Conseil du Trésor, soit le Groupe de travail sur les sociétés de la Couronne, ainsi que deux sous-groupes du Comité de la planification et des priorités, à savoir le Groupe de travail sur les pêches et le Groupe de travail sur les questions intéressant les Premières Nations.

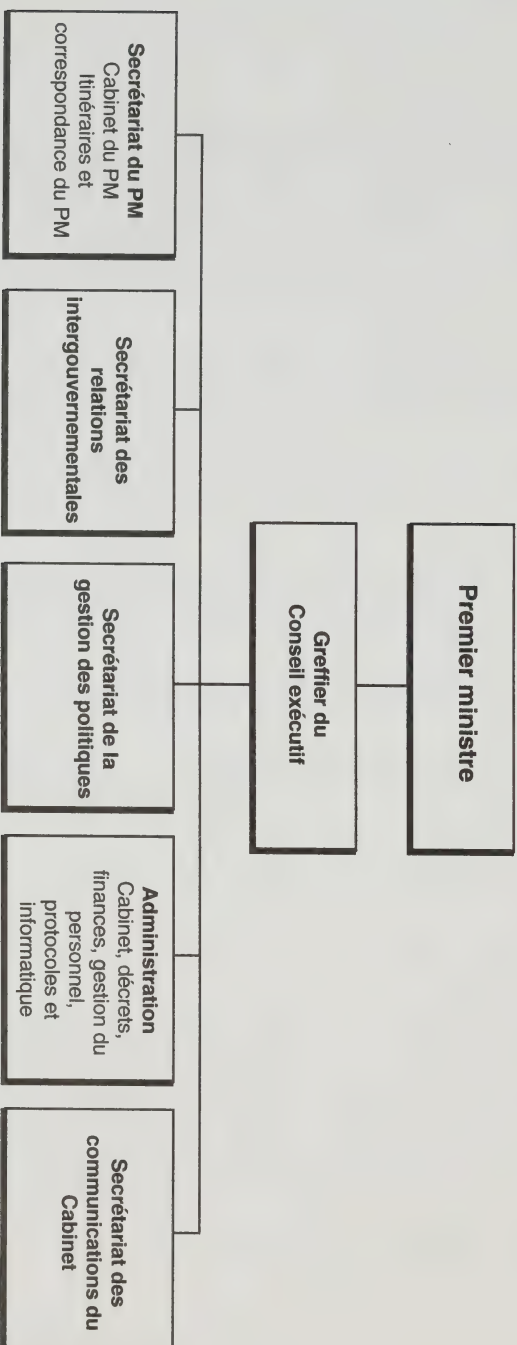
Chaque comité ou groupe de travail est présidé par un ministre, exception faite du Comité de la planification et des priorités qui est présidé par le Premier ministre.

L'Assemblée législative compte 75 députés, dont 38 siègent sur les bancs du gouvernement; 19 de ces derniers sont ministres. À l'heure actuelle, neuf députés de l'arrière-ban du gouvernement sont membres de comités du Cabinet (deux d'entre-eux siègent à deux comités).

Les comités du Cabinet existent afin de permettre l'étude approfondie des possibilités offertes, la recherche de solutions aux questions litigieuses et l'examen minutieux de toutes les répercussions des décisions sur l'ensemble de l'administration gouvernementale. L'existence de ces comités a également pour but d'assurer que les initiatives stratégiques et financières sont bien élaborées avant d'être présentées au Cabinet, permettant ainsi d'orienter l'ordre du jour de ce dernier sur les priorités et les grandes orientations publiques.



## Conseil exécutif — organigramme



l'examen annuel de la situation des cadres supérieurs de la fonction publique. Pour ce qui est du greffier, il est sélectionné et évalué par le Premier ministre.

Pour influencer la démographie de l'effectif de la fonction publique, il existe un programme d'embauche de gestionnaires à des postes de niveau d'entrée qui offrent aux titulaires d'une maîtrise la possibilité d'acquérir trois ans d'expérience dans divers domaines du gouvernement. Environ une demi-douzaine de candidats sont embauchés chaque année dans le cadre de ce projet pilote. Il existe aussi un programme de gestion pour encourager une plus grande mobilité des fonctionnaires autochtones au sein du gouvernement.

Les employés de la fonction publique du Manitoba ont subi un gel des salaires pendant cinq ans et une réduction salariale de 4 pour cent sous la forme d'un congé non payé de 10 jours, soit sept vendredis pendant l'été et trois jours durant le congé d'hiver. Le 1<sup>er</sup> avril 1998, le gel des salaires a été réduit à 1,9 pour cent, ce qui correspond à un congé non payé de cinq jours. Le gel sera levé en 1999.

Pour le moment, on ne verse pas de salaires au rendement ou de primes dans la fonction publique du Manitoba. Toutefois, on effectue tous les ans l'évaluation de rendement de chaque employé. Le directeur de cabinet évalue le personnel politique; les sous-ministres évaluent les sous-ministres adjoints; et le greffier du Conseil exécutif évalue les sous-ministres, en consultation avec le ministre.

(On a annoncé la création d'un programme de primes pour la réalisation d'un projet de technologie de l'information, et on en communiquera bientôt les détails. D'autres secteurs de compétence examinent actuellement des programmes de primes à l'intention des cadres supérieurs mais, jusqu'à maintenant, on n'a pris aucune décision quant à la mise en oeuvre d'un tel programme au Manitoba.)

- classification;
- appels; et
- vérification des pratiques d'embauche.

Le programme de dotation de la Commission fonde la nomination, l'avancement professionnel et la conservation des ressources humaines dans la fonction publique du Manitoba sur les principes de mérite et d'équité. Le programme d'action positive est un critère de sélection. Les candidats sont encouragés à indiquer s'ils appartiennent à l'un ou l'autre des groupes suivants : femmes, autochtones, minorités visibles et personnes handicapées.

La Division des relations du travail de la Commission négocie les conventions collectives des fonctionnaires. Conformément aux pouvoirs conférés par la Commission, la majorité des ministères ont leur propre service des ressources humaines et exercent leur pouvoir de dotation pour remplir la majorité des postes de leur ministère. Les autorités en matière d'emploi sont les sous-ministres et l'embauche se fait par voie de concours publics.

Les hauts fonctionnaires, notamment les 21 sous-ministres et le greffier du Conseil exécutif de même que le commissaire à la fonction publique, sont nommés à la discrétion du lieutenant-gouverneur en conseil. Le Premier ministre consulte les ministres et le greffier du Conseil exécutif avant de faire la sélection définitive. Les sous-ministres ne reçoivent pas de lettre de mandat car ils sont informés verbalement de leurs fonctions. Le lieutenant-gouverneur en conseil nomme aussi les sous-ministres associés / adjoints. Tous les autres fonctionnaires sont des employés de la fonction publique. À l'instar des cadres supérieurs des autres ministères, les employés du Conseil exécutif sont exclus de l'adhésion à un syndicat ainsi que des négociations collectives.

En qualité de chef de la fonction publique, le greffier du Conseil exécutif est chargé d'assurer un leadership et de donner une vision. Le gouvernement du Manitoba a amorcé une réforme de la fonction publique intitulée « Service 1st » qui comprend notamment deux volets. Ainsi, « Restructuration des systèmes », une initiative à laquelle participent plusieurs ministères, vise à améliorer le service aux citoyens, cela grâce à la restructuration des méthodes de l'État et à l'application de technologies de l'information pour accroître la communication électronique. L'autre volet, « Rationalisation des méthodes », est un projet de restructuration majeur des méthodes de l'État concernant les ressources humaines, la paie, la gestion financière et les rapports. Les responsables de la réforme rendent compte au greffier, en sa qualité de secrétaire du Cabinet. L'un des projets spéciaux de cette réforme est le « Service 1st Fund », lequel favorise le lancement d'activités et de réformes novatrices en fournissant des capitaux de démarrage non remboursables.

Les hauts fonctionnaires ont traditionnellement fait carrière au sein d'un même ministère. Encourageant la « fertilisation croisée », le greffier leur conseille de plus en plus d'oeuvrer au sein d'autres ministères. Le Bureau du greffier et la Commission de la fonction publique effectuent

## f) Le Secrétariat des communications du Cabinet

Le Secrétariat des communications du Cabinet, dirigé par l'attaché de presse du Premier ministre, est le groupe chargé de s'occuper des communications ministérielles et politiques directement avec les ministres. Le personnel traite directement avec les médias et revoit les versions définitives des communiqués produits par les ministères et la Division de la documentation et de l'information du gouvernement. Des représentants du Secrétariat siègent aussi à divers comités qui sont chargés des campagnes d'information et de publicité dans différents domaines (tourisme, protection des consommateurs, etc.).

## 2. Le ministère des Finances

Le **ministère des Finances** est dirigé par un sous-ministre. Toutefois, comme le ministre des Finances est président du Conseil du Trésor, il y a aussi un Secrétariat du Conseil du Trésor dirigé par un sous-ministre qui relève du ministre. Le ministre est chargé d'établir le cadre financier et la politique fiscale du gouvernement. Il est également responsable du recouvrement des recettes.

Le **Conseil du Trésor** a été créé en vertu des dispositions de la *Loi sur l'administration financière* et il exerce certains pouvoirs et assume certaines responsabilités en vertu de cette loi. Il est principalement chargé de l'allocation des ressources entre les secteurs ainsi que des prévisions budgétaires, mais il n'agit pas à titre d'employeur gouvernemental. Une quarantaine de personnes du Secrétariat du Conseil du Trésor appuient le Conseil du Trésor.

Un agent principal de l'informationnelle (API) a également été embauché et il est en poste. De niveau de sous-ministre, le API relève du ministre des Finances à titre de président du Conseil du Trésor. De plus, d'autres techniciens et des coordonnateurs adjoints sont assignés au bureau pour travailler sur des projets spéciaux. Le API est chargé de la coordination générale des systèmes informatiques du gouvernement et, plus important encore, de la coordination et de l'élaboration de la stratégie relative aux nouveaux investissements. Il joue aussi un rôle majeur dans les projets de reconception.

## 3. La Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique est l'organisme central qui est chargé des services de gestion des ressources humaines du Manitoba. Elle a les responsabilités suivantes :

- formation et perfectionnement du personnel professionnel;
- relations de travail et négociation avec les syndicats;

**c) Le Secrétariat des relations intergouvernementales**

Le Secrétariat des relations intergouvernementales rend compte de ses activités au greffier (bien que le chef du Secrétariat puisse faire rapport aussi directement au Premier ministre).

Le Secrétariat prodigue des conseils à caractère organisationnel et stratégique au Premier ministre et au Cabinet, coordonne et suit de près les questions liées aux relations fédérales-provinciales, interprovinciales et internationales. Il tient à jour ses connaissances et ses évaluations des intérêts des autres gouvernements. Il établit un lien, le cas échéant, entre les initiatives du Manitoba et celles des autres gouvernements. Il aide les ministères à assurer la gestion des relations intergouvernementales et assure la coordination ministérielle nécessaire. Le Secrétariat représente aussi l'intérêt du gouvernement du Manitoba à Ottawa et fournit des renseignements sur l'élaboration des politiques et des programmes à l'échelon fédéral.

De concert avec le Bureau du conseil exécutif, le Secrétariat détermine la position du gouvernement aux conférences annuelles des Premiers ministres provinciaux, aux conférences des Premiers ministres de l'Ouest, aux réunions des gouverneurs et des Premiers ministres de l'Ouest et aux conférences des Premiers ministres.

Plus spécifiquement, le Secrétariat veille à ce que les documents élaborés pour les réunions intergouvernementales soient conformes et répondent aux objectifs politiques du gouvernement. Ce rôle de coordination aide le Premier ministre, en qualité de ministre chargé des relations fédérales-provinciales, à déterminer l'orientation que prendra son gouvernement en matière de relations intergouvernementales, à l'échelon des ministres et des fonctionnaires.

**d) Le Secrétariat de gestion de politiques**

Le Secrétariat de gestion de politiques relève du greffier. Malgré son nom, il n'a généralement pas le mandat d'élaborer les politiques globales. Son mandat consiste à effectuer l'analyse sommaire de questions politiques pour le Premier ministre et les ministres dans le but de répondre par exemple à des questions soulevées à la législature ou à d'autres tribunes dans la province (par exemple la gestion des questions de fond).

**e) Le Secrétariat des affaires du Cabinet**

Le Secrétariat des affaires du Cabinet offre des services de soutien au Premier ministre et au Cabinet en examinant et en rassemblant tous les documents avant d'établir le programme du Cabinet. Par l'entremise du programme, il assure la gestion de la circulation des documents au Cabinet, et le traitement des décrets, des règlements et des proclamations. Le Secrétariat consigne aussi les décisions du Cabinet et veille à ce que les procès-verbaux soient communiqués et classés comme il se doit. Il s'occupe en outre des finances, de la gestion du personnel, du protocole et de la gestion informatique.

En qualité de **secrétaire du Cabinet**, le greffier veille à ce que les renseignements que l'on communique au Cabinet aient fait l'objet d'une analyse rigoureuse et qu'ils soient présentés de façon que le Cabinet puisse comprendre les enjeux principaux et rendre des décisions favorisant la réalisation de son programme politique. Le Bureau du Conseil exécutif a les fonctions principales suivantes :

- organiser et élaborer le programme du Cabinet;
- assurer que les décisions du Cabinet sont communiquées clairement aux ministères et aux organismes du gouvernement;
- assurer la liaison avec les sous-ministres et autres cadres supérieurs de la fonction publique pour confirmer l'état des problèmes, des priorités et des programmes ministériels;
- offrir un appui ministériel au Premier ministre; et
- assurer la liaison avec les homologues fédéraux et provinciaux.

Le Comité des services sociaux est dirigé par un cadre supérieur qui relève du greffier. Le Bureau du Conseil exécutif n'est pas au service de tous les comités du Cabinet. Le Comité du Conseil de développement économique reçoit les services d'un petit secrétariat du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme. Le Secrétariat fait à son tour rapport au greffier. Le président de ce comité est le Premier ministre. Le Conseil du Trésor aussi dispose des services d'un secrétariat distinct que l'on trouve au ministère des Finances. Le Bureau du Conseil exécutif demeure responsable des rapports de décision.

#### b) Le Cabinet du Premier ministre

Le bureau politique du Premier ministre est dirigé par le directeur de cabinet, qui est secondé par un adjoint administratif et un petit service de coordination des politiques, qui assume la gestion des questions politiques quotidiennes ainsi que de celles à plus longue échéance et s'occupe de l'itinéraire et de la correspondance du Premier ministre. Le personnel choisi par nomination politique n'est pas engagé pour une période déterminée. Le personnel de soutien administratif est composé de fonctionnaires.

Les relations entre le directeur de cabinet et le greffier du Conseil exécutif peuvent être qualifiées d'informelles. En règle générale, les deux ont des discussions quotidiennes et se réunissent deux fois par semaine de façon plus formelle. Le greffier et le directeur de cabinet s'efforcent de donner au Premier ministre des conseils communs sur les questions urgentes et s'assurent de peser le pour et le contre de tous leurs conseils. Il est arrivé que le Premier ministre ait eu à trancher un différend entre le greffier et le directeur de cabinet.

En qualité de premier sous-ministre et de chef de la fonction publique, le greffier fait office d'agent de liaison entre les divers ministères afin de s'assurer qu'il y a coordination des initiatives globales du gouvernement et mise en oeuvre de l'ensemble de celles-ci conformément aux vœux du Premier ministre et du Cabinet.

Au Manitoba, le Bureau du Conseil exécutif assiste le Premier ministre et les membres du Cabinet (Conseil exécutif) dans l'exercice de leurs fonctions. Le Bureau du greffier du Conseil exécutif veille à ce que tous les aspects de la *Loi sur l'organisation du gouvernement* soient administrés comme il se doit et dans les limites du programme général du gouvernement. Le Bureau a pour mandat, entre autres, de contribuer à établir et à stimuler les relations intergouvernementales, tant sur le plan national qu'international.

a) Le Bureau du greffier du Conseil exécutif

1. Le Bureau du Conseil exécutif

Le Conseil du Trésor (un comité du Cabinet) reçoit l'appui d'un secrétariat situé au ministère des Finances.

- 1) Secrétariat du Premier ministre;
- 2) Secrétariat des relations intergouvernementales;
- 3) Secrétariat de gestion des politiques;
- 4) Secrétariat des affaires du Cabinet; et
- 5) Secrétariat des communications du Cabinet.

Au Manitoba, le Premier ministre et les membres du Cabinet reçoivent l'appui du Bureau du Conseil exécutif dans l'exercice de leurs fonctions. Ce dernier comprend cinq secrétariats sous la direction du greffier du Conseil exécutif :

II LES ORGANISMES CENTRAUX

- 23 néo-démocrates; et
- 3 libéraux.

- 31 progressistes conservateurs;

L'Assemblée législative du Manitoba comprend actuellement 57 membres, qui se répartissent dans les partis suivants :

Chaque année au début de septembre, tous les projets de loi sont rassemblés et présentés au Cabinet (pour approbation de principe) par les divers ministères. Le **Comité du Cabinet chargé de la révision des lois et des règlements** a pour mandat d'examiner plus en détail les projets. Les ministres breffent les membres du caucus, surtout quand il s'agit de projets de loi controversés.

Le rôle d'élaboration des politiques au sein du gouvernement est également décentralisé; ce rôle est généralement assumé par les ministères. Cependant, le Conseil exécutif s'assure que les orientations individuelles de chaque secteur du gouvernement font l'objet d'une surveillance et d'une coordination afin que celles-ci correspondent aux buts et objectifs politiques globaux. Même si le gouvernement est effectivement doté d'un Secréariat de gestion des politiques qui se trouve au Bureau du Conseil exécutif et relève du greffier, ce secrétariat ne s'occupe généralement pas d'élaborer les politiques globales dans leur ensemble. Il effectue des analyses sommaires des questions de principe pour les besoins du Premier ministre et des ministres, par exemple pour répondre aux questions soulevées à la législature ou à d'autres tribunes dans la province.

Au cours des 20-25 dernières années, le Manitoba a modifié considérablement l'usage qu'il fait des comités du Cabinet et le degré de centralisation du soutien du personnel sur les questions de politiques. Le gouvernement actuel donne la préférence à un nombre minimal de comités du Cabinet officiels et à un système passablement décentralisé de soutien du personnel.

Le **Comité du Conseil du Trésor**, le **Comité du développement économique** et le **Comité des services sociaux du Cabinet** offrent présentement un appui important au Cabinet en contribuant à l'élaboration de la politique gouvernementale globale. Le Comité sur la rémunération du secteur public a été créé il y a plusieurs années dans le but de traiter de questions importantes de rémunération du secteur public, principalement celles qui ont trait aux négociations et aux règlements avec les syndicats du secteur public et celles qui concernent les groupes financés par l'État, comme les infirmières et infirmiers et les médecins.

Le Cabinet est en retraite au moins deux fois par an. L'ensemble du caucus tient une retraite une ou deux fois par an, au cours de laquelle on fait des exposés sur les cadres financier et législatif.

Quatre comités sectoriels exercent leurs activités pendant l'examen et la préparation du budget des dépenses. Il y a quatre comités ministériels, soit un pour chaque secteur, auxquels correspondent quatre comités de sous-ministres. Ces comités ont pour seule raison d'être la préparation du budget des dépenses dans les limites des enveloppes sectorielles.

Au Manitoba, le processus de décision revient au Premier ministre et à l'ensemble du Cabinet (Conseil exécutif). Le Conseil exécutif est composé de 17 ministres ainsi que du Premier ministre. Les délibérations sont secrètes et seuls les ministres peuvent y participer. Cependant, les députés d'arrière-ban peuvent siéger à l'un des comités du Cabinet. Les comités du Cabinet sont généralement composés de cinq ou six ministres. Cette configuration permet au caucus d'apporter une contribution au processus décisionnel.

La création des comités du Cabinet est possible en vertu de la *Loi sur l'organisation du gouvernement*, qui a été promulguée en 1970. Cette loi donne au Premier ministre toute latitude pour modifier le rôle que jouent les comités dans l'élaboration des politiques. Le greffier du Conseil exécutif conseille le Premier ministre sur l'organisation du Cabinet. Cependant les décisions relatives à l'organisation et aux comités du Cabinet reviennent au Premier ministre.

Le gouvernement du Manitoba est en train de revoir la composition des comités du Cabinet et, sous réserve aux approbations définitives, la structure des comités est la suivante (les comités suivent les modèles habituels et les mandats concordent généralement avec ceux des comités similaires d'autres gouvernements) :

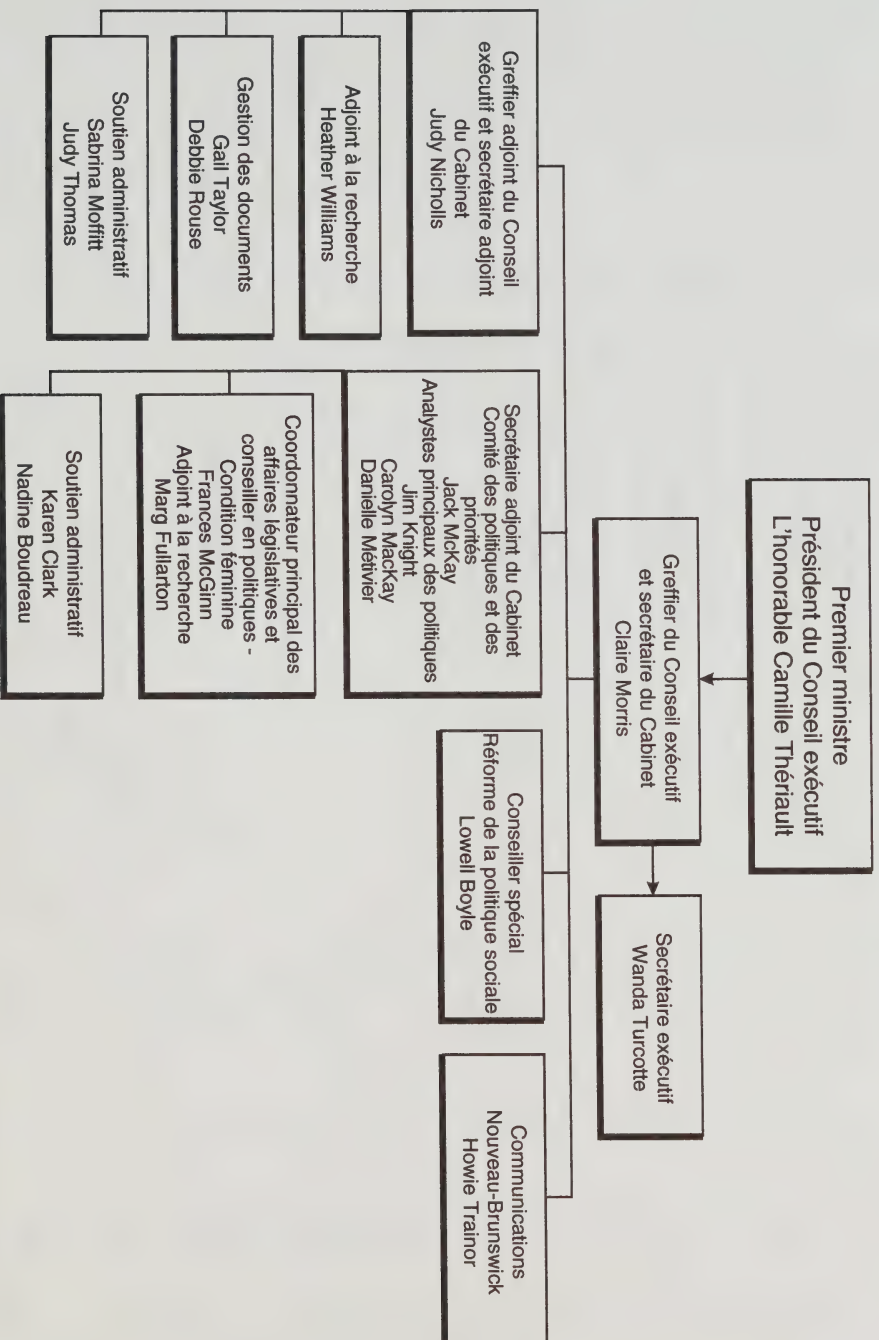
- Comité du Conseil de développement économique (7)<sup>5</sup>;
- Comités des services sociaux (9);
- Comité sur l'aménagement du territoire (8);
- Comité sur la rémunération du secteur public (4);
- Comité sur le développement durable (9);
- Comité du Conseil du Trésor (6); et
- Comité des affaires urbaines (11).

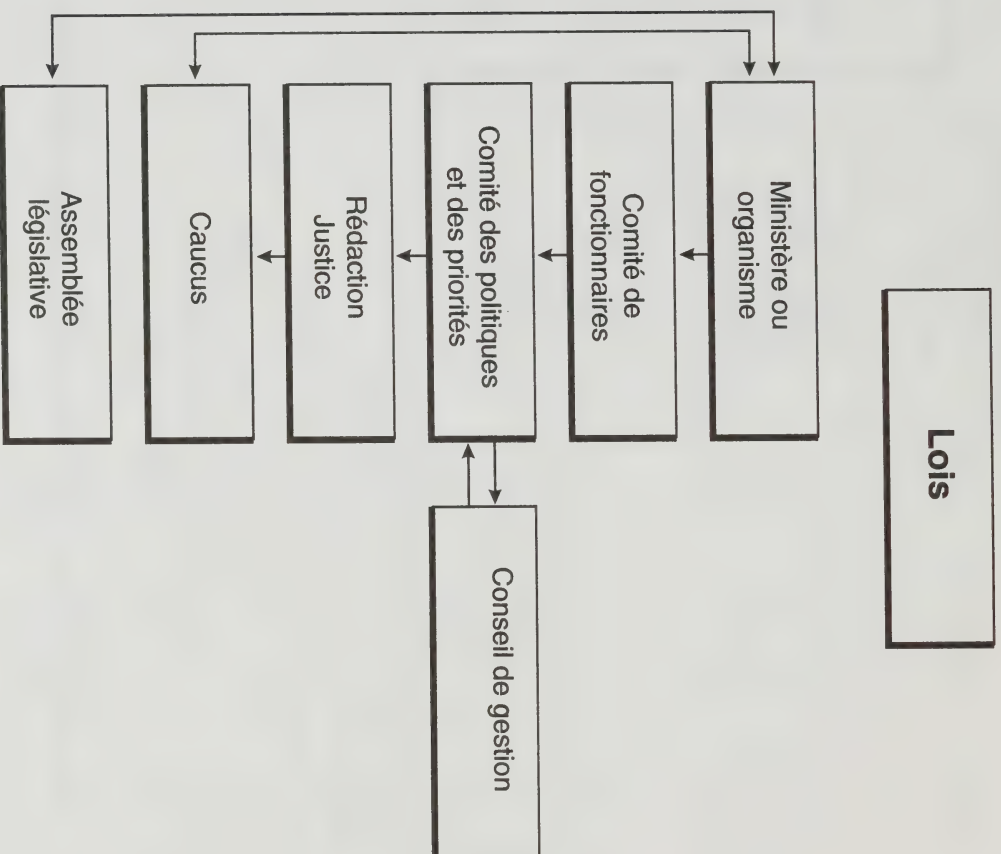
Il y a aussi le comité conjoint du Cabinet et du caucus, appelé Comité de révision des lois et des règlements du Cabinet, qui est formé de six ministres et six membres du caucus.

---

<sup>5</sup> Le chiffre figurant entre parenthèses indique le nombre de ministres faisant partie du comité.

## Organigramme du Bureau du Conseil exécutif





- recrutement et sélection de cadres supérieurs en vue de leur participation à d'importants programmes externes;
- programme exhaustif offrant chaque année diverses occasions d'apprentissage, notamment les colloques « l'Appareil gouvernemental », offerts deux fois par an aux employés de tous les niveaux de l'organisation; et
- élaboration d'un système d'information visant à faciliter la sélection de candidats hautement qualifiés afin de planifier la relève.

Les sous-ministres sont nommés par le Premier ministre, selon les conseils du secrétaire du Cabinet et du sous-ministre du Cabinet du Premier ministre. Les nominations sont officiellement approuvées par la Lieutenant-gouverneure en conseil. La plupart des cadres supérieurs sont choisis parmi les échelons supérieurs de la fonction publique du Nouveau-Brunswick. Environ 95 pour cent des sous-ministres ont gravi les échelons de la fonction publique.

On entreprend chaque année des examens des objectifs et du rendement des ministères, examens auxquels participent le Premier ministre, le ministre et le sous-ministre, le secrétaire du Cabinet et le sous-ministre du Cabinet du Premier ministre. Le Premier ministre rencontre les sous-ministres afin d'étudier les objectifs pour l'année à venir. Il profite de ces occasions pour s'assurer que les sous-ministres se concentrent sur les priorités clés du gouvernement pour la prochaine année.

Les pouvoirs de dotation pour tous les postes en-deà du niveau de sous-ministre sont délégués à chacun des ministères d'exécution. Il n'existe pas de commission de la fonction publique. Le principe du mérite est assuré par la structure des ressources humaines en place (par exemple, concours pour la dotation des postes et possibilité d'interférer appel auprès du bureau de l'ombudsman). Des représentants des ministères des Finances et des Ressources humaines siègent aux comités des concours.

Malgré le gel des salaires dans la fonction publique du Nouveau-Brunswick (1990-1991), aucune réduction salariale n'a été effectuée. Des primes sont accordées pour service exceptionnel aux groupes exclus des négociations collectives (à l'exception des sous-ministres) et aux groupes syndiqués qui ont adopté un système d'évaluation du rendement.

- programme interministériel de réaffectation des cadres conçu pour confier aux cadres supérieurs des fonctions diverses et stimulantes au sein de la fonction publique;
  - activités de perfectionnement en matière de leadership (p. ex., Mon style de leadership I et II) à l'intention des sous-ministres et des cadres supérieurs;
  - Un comité de sous-ministres, présidé à tour de rôle par les sous-ministres des ministères d'exécution, fournit des conseils au secrétaire du Conseil de gestion sur l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes conçus pour parfaire les compétences des cadres supérieurs de la fonction publique. Voici quelques-unes de ces initiatives :
- La province du Nouveau-Brunswick s'est engagée à promouvoir une approche globale pour le perfectionnement des cadres supérieurs de la fonction publique.

## 5. Dotation des postes de cadre supérieur au sein de la bureaucratie provinciale

- il met en oeuvre des programmes d'emploi spéciaux destinés aux femmes, aux Autochtones, aux personnes handicapées et aux membres des minorités visibles au sein de la fonction publique.
- il offre toute une gamme de systèmes de gestion des ressources humaines : évaluation des emplois, pensions et avantages sociaux, relations de travail, rémunération, formation, perfectionnement des cadres, sélection des employés, gestion du rendement et établissement d'un système d'information sur les ressources humaines; et
- Par le truchement de la division de la **gestion des ressources humaines**, le ministère établit un cadre pour une gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique retenant les principes d'équité et de justice et favorisant des relations employées-employeurs constructives. Il accomplit notamment les tâches suivantes :
- Par le truchement de la division du **revenu**, le ministère assure une gestion efficace et efficiente des lois sur le revenu dont il a la responsabilité et assume des responsabilités réglementaires en vertu d'autres lois. Il élabore les politiques et les mesures de contrôle visant le rôle de la province relativement aux loteries.
- Par le truchement de la division de la **gestion financière et du budget**, le ministère fournit des services de secrétariat au Conseil de gestion, surveille les dépenses et coordonne le processus du budget annuel au nom du ministre des Finances et du Conseil. Il élabore et favorise des pratiques de gestion qui mènent à une utilisation efficace et efficiente des ressources financières.

Par le truchement de la division de la **politique de l'impôt et de la politique fiscale**, le ministère fournit des conseils et de l'information au ministre des Finances et au gouvernement au sujet de la planification budgétaire et de l'application du budget, de la politique fiscale, de la politique de taxation et des relations fiscales fédérales-provinciales, ainsi que de l'analyse et des données statistiques. Il établit également des prévisions sur l'économie et fournit de l'information à cet égard.

Par le truchement de la division du **Trésor et de la gestion de la dette**, le ministère évalue la situation financière de la province, les besoins financiers de la province et ceux des organismes de la Couronne, les finances des municipalités de la province, la gestion des fonds et la perception des revenus, et donne des conseils sur ces différents aspects; il agit à titre de fiduciaire pour certains fonds d'amortissement et fonds en fiduciaire. Il donne des conseils sur la gestion des pensions et d'autres responsabilités à long terme.

Par le truchement de la division des **services ministériels et de gestion**, le Ministère offre des services liés aux ressources humaines, aux ressources financières, à l'information et à la technologie ainsi que des services administratifs à toutes les divisions du ministère des Finances et à d'autres organismes centraux du gouvernement. Il offre une aide relative à l'élaboration et à la mise en oeuvre de pratiques innovatrices, au rendement organisationnel et au renouvellement du gouvernement.

Le ministère des Finances est dirigé par un sous-ministre qui agit également à titre de secrétaire du Conseil de gestion. Le ministère appuie et favorise une gestion efficace des ressources humaines, des ressources financières et des services d'information du gouvernement. Il s'acquitte notamment des tâches suivantes :

#### 4. Le ministère des Finances

gère, sous la direction d'un sous-ministre adjoint de la Coopération internationale, les ententes de coopération avec les gouvernements canadiens et étrangers, coordonne la participation du Nouveau-Brunswick aux organisations nationales et internationales, et gère la négociation et la mise en oeuvre des accords fédéraux-provinciaux relatifs aux langues officielles.

gère, sous la direction d'un sous-ministre adjoint des Affaires fédérales-provinciales, les relations avec d'autres gouvernements canadiens et les collectivités autochtones du Nouveau-Brunswick, ainsi qu'avec les représentants de gouvernements étrangers; et

**e) Conseiller spécial de la réforme des politiques sociales**

Le conseiller spécial de la réforme des politiques sociales est un cadre professionnel qui collabore étroitement avec le ministère des Affaires intergouvernementales afin de coordonner l'élaboration des positions du gouvernement en matière de politiques sociales sur les scènes interprovinciale et fédérale-provinciale. Dans le cadre de ses responsabilités, il doit :

- présider un comité interministériel de hauts fonctionnaires chargé de coordonner l'élaboration des propositions de politiques provinciales;

- appuyer le Comité du sous-ministre sur la politique sociale; et

- offrir un soutien et des conseils, de concert avec ses collègues du ministère des Affaires intergouvernementales, aux ministres chargés de la coordination de la politique sociale sur les scènes fédérale-provinciale et provinciale-territoriale.

**f) Communications Nouveau-Brunswick**

En tant qu'agence de communications du gouvernement, CNB doit :

- offrir une vaste gamme de services de communication spécialisés au Cabinet du Premier ministre et aux ministères d'exécution;

- assurer la coordination des activités de communication des ministères ainsi que la liaison avec ces derniers;

- fournir aux médias et au public de l'information sur les activités et programmes du gouvernement; et

- offrir un soutien logistique et organisationnel pour les événements spéciaux.

CNB regroupe un directeur général et trois directeurs, soit ceux des services audiovisuels, des services de design et des services de rédaction. L'agence emploie des agents de communication, ainsi que des employés assurant des services techniques et de soutien.

**3. Affaires intergouvernementales et autochtones**

Dirigé par un sous-ministre, le ministère des Affaires intergouvernementales et autochtones :

- établit une approche stratégique et ministérielle pour la gestion des relations avec les autres gouvernements, collectivités et organismes;

Le secrétaire adjoint doit également :

- agir au nom du secrétaire du Comité des politiques et des priorités en son absence;
- administrer les services de secrétariat du Comité des politiques et des priorités;
- assurer une liaison avec le secrétariat et les fonctionnaires du Conseil de gestion;
- suivre les progrès accomplis par rapport aux engagements du gouvernement; et
- coordonner la préparation du Discours du Trône.

La direction des politiques est formée de cadres professionnels supérieurs, dont le secrétaire adjoint du Comité des politiques et des priorités. Cette direction est chargée :

- d'étudier toutes les propositions de programmes et de politiques soumises au Comité des politiques et des priorités;
- d'offrir un soutien à divers ministères d'exécution lors de l'élaboration de leurs propositions afin d'assurer leur harmonisation avec les priorités et engagements du gouvernement;
- de coordonner l'élaboration de politiques interministérielles; et
- d'assurer un apport politique au processus budgétaire.

#### **d) Coordonnatrice législative et conseillère principale en matière de politique sur les questions touchant les femmes**

La coordonnatrice législative et conseillère principale de politique sur les questions touchant les femmes est chargée de :

- coordonner le processus législatif, y compris l'examen des propositions visant les textes législatifs, et l'approbation par le Comité des politiques et des priorités pour la rédaction et la présentation au caucus avant le dépôt à l'Assemblée législative; et
- prodiguer des conseils en matière de politique à la ministre responsable de la Condition de la femme et de coordonner un comité interministériel chargé de cette même fonction.

rencontre chaque semaine le sous-ministre des Finances et le sous-ministre du Cabinet du Premier ministre afin de coordonner leurs activités.

Les sous-ministres ont des déjeuners de travail hebdomadaires qui sont présidés par la greffière du Conseil exécutif. De plus, des retraites à l'intention des sous-ministres, présidées par la greffière du Conseil exécutif, ont lieu une ou deux fois par an. Il existe également deux autres comités de sous-ministres : le Comité des sous-ministres sur les technologies de l'information et le Comité des sous-ministres sur les ressources humaines. Tous les sous-ministres siègent à l'un ou l'autre de ces comités, et la greffière du Conseil exécutif est membre d'office des deux comités.

La greffière a également recours au Bureau du Conseil exécutif pour offrir une formation aux cadres supérieurs en ascension et assure une rotation régulière du personnel professionnel.

## b) Le greffier adjoint du Conseil exécutif et secrétaire adjoint du Cabinet

Le greffier adjoint du Conseil exécutif et secrétaire adjoint du Cabinet administre les services de secrétariat du Bureau du Conseil exécutif et est responsable de la coordination de l'agenda du Cabinet, veillant à ce que les ministres et les sous-ministres soient clairement informés des décisions consignées du Cabinet. Il est également chargé de l'approbation des décrets, des règlements et d'autres textes réglementaires, et doit fournir des conseils concernant le recours aux décrets. Dans le cadre de ses responsabilités, il doit :

- agir au nom de la greffière du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet en son absence;
- assurer un lien avec le Bureau de la lieutenant-gouverneur;
- administrer le programme de subventions du gouvernement; et
- organiser des cérémonies officielles pour l'assise des membres du Conseil exécutif.

## c) Le secrétaire adjoint du Comité des politiques et des priorités du Cabinet

Le secrétaire adjoint du Comité des politiques et des priorités du Cabinet est chargé d'étudier toutes les questions liées aux politiques du gouvernement à la lumière des priorités et plans gouvernementaux et de donner une orientation à la direction des politiques du Bureau du Conseil exécutif.

Il doit accorder une attention particulière au budget, au Discours du Trône, au cadre stratégique et à d'autres engagements du gouvernement. Il doit veiller à ce que les ministres soient au courant des liens qui existent entre les diverses questions en fonction des priorités stratégiques du gouvernement.

La greffière, en tant que chef de la fonction publique, recommande la nomination de certaines personnes aux postes de sous-ministres. Elle informe les nouveaux ministres et sous-ministres. Elle prodigue des conseils au Premier ministre sur des questions liées à l'appareil gouvernemental. Elle

- administrer le Bureau du Conseil exécutif, y compris les opérations de Communications Nouveau-Brunswick.
- assurer un leadership au sein de la fonction publique pour appuyer les fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions; et
- offrir un soutien en matière de politique et de secrétariat au Cabinet, au Comité des politiques et aux ministres responsables de la coordination des politiques;
- assumer le rôle de secrétaire du Cabinet et de secrétaire du Comité des politiques et des priorités, tous deux présidés par le Premier ministre, au cours de leurs réunions hebdomadaires;
- fournir des conseils et un appui au Premier ministre en ce qui concerne une vaste gamme de questions politiques et opérationnelles;

En tant que haut fonctionnaire appuyant le Premier ministre dans ses fonctions, la greffière du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet doit assumer cinq responsabilités principales, à savoir :

**a) La greffière du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet**

Le Bureau du Conseil exécutif est dirigé par la greffière du Conseil exécutif (et secrétaire du Cabinet).

**2. Le Bureau du Conseil exécutif**

- comprend un personnel de direction formé d'un adjoint exécutif aux affaires politiques et législatives, d'un adjoint exécutif à la planification, d'un directeur des communications, du conseiller en développement économique et du gestionnaire de la correspondance et des documents.
- assure une liaison politique avec les ministres du Cabinet et les sous-ministres, le caucus et l'Assemblée législative; et
- offre un soutien politique et donne des conseils au Premier ministre, au Conseil exécutif et aux comités du Cabinet;

Les comités du Cabinet et le Cabinet se réunissent chaque semaine, les réunions des comités précédant celles du Cabinet. Les comités et le Cabinet font relâche seulement pour une ou deux semaines à Noël, une semaine en mars, et deux à trois semaines pendant les vacances d'été.

De temps à autre, des comités spéciaux du Conseil exécutif sont établis pour examiner des questions particulières. Leur mandat et leur rapport hiérarchique sont établis au moment de leur formation. Le Comité ministériel sur les affaires autochtones, qui relève du Comité des politiques et des priorités, et le Comité spécial du Cabinet sur la réforme des politiques sociales (nominations à venir) en constituent des exemples. Les comités spéciaux du Cabinet ont généralement un mandat fixe dont ils doivent s'acquitter dans un délai déterminé.

Le Cabinet plénier étudie les recommandations relatives aux initiatives stratégiques présentées par les deux comités permanents du Cabinet et s'intéresse plus particulièrement aux perspectives politiques. Il examine également les demandes qui nécessitent l'approbation de la lieutenant-gouverneure en conseil, telles que les nominations des hauts fonctionnaires et les questions financières. À l'exception de la greffière et du sous-ministre auprès du Premier ministre, les hauts fonctionnaires ne participent habituellement pas aux réunions du Cabinet plénier. Une retraite du Cabinet d'une durée de deux jours a eu lieu en septembre 1997. Le caucus tient également à l'occasion des retraites. Il est arrivé que l'on nomme quelques membres du caucus en tant qu'adjoints parlementaires qui peuvent répondre pour leur ministre devant l'Assemblée ou participer au processus budgétaire, mais cette pratique n'a pas cours actuellement.

Le Premier ministre tient trois réunions par semaine avec son sous-ministre, la greffière du Conseil exécutif et le sous-ministre des Finances, afin d'examiner l'ordre du jour du Cabinet et ceux des deux comités.

## II ORGANISMES CENTRAUX

Dans le cadre du processus décisionnel, le Premier ministre et le Conseil exécutif sont appuyés par : le Cabinet du Premier ministre, dirigé par un sous-ministre, et le Bureau du Conseil exécutif, dirigé par la greffière du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet. Il existe une distinction claire entre le Cabinet du Premier ministre et le Bureau du Conseil exécutif. Toutefois, les deux bureaux travaillent en étroite collaboration pour aider le Premier ministre à s'acquitter de ses fonctions.

### 1. Le Cabinet du Premier ministre

Le Cabinet du Premier ministre est dirigé par un sous-ministre nommé à titre amovible par le Premier ministre. Le Cabinet :

- la gestion du personnel, notamment le perfectionnement des employés, les règlements sur la rémunération, les heures de travail, etc.;
- la détermination des besoins en ressources humaines de la fonction publique; et
- la négociation collective dans la fonction publique.
- l'élaboration et la préparation du compte ordinaire annuel du gouvernement et du budget des immobilisations;
- la politique administrative au sein de la fonction publique;
- l'organisation de la fonction publique ou de l'une de ses composantes, ainsi que la détermination et le contrôle de ses institutions;
- la gestion du personnel, notamment le perfectionnement des employés, les règlements sur la rémunération, les heures de travail, etc.;
- la détermination des besoins en ressources humaines de la fonction publique; et
- la négociation collective dans la fonction publique.

Le **Conseil de gestion** constitue l'autre comité permanent du Conseil exécutif. Il est le seul comité des lois et règlements du Cabinet. Ses responsabilités sont énoncées dans la *Loi sur l'administration financière*. Il est présidé par le ministre des Finances et compte actuellement sept membres du Cabinet. Les procès-verbaux sont inclus dans l'ordre du jour de la réunion suivante du Cabinet et servent de fondement aux recommandations. Le secrétaire est le sous-ministre des Finances. Le Conseil s'occupe principalement de la gestion financière, de l'administration de la fonction publique et des questions de dotation et, plus particulièrement, des aspects suivants :

En général, le Cabinet plénier se penche sur toutes les initiatives proposées par le Comité des politiques et des priorités. Toutefois, il s'attache plus particulièrement à donner une perspective politique aux questions qui lui sont présentées, ainsi qu'à débattre d'initiatives stratégiques.

Les propositions visant les textes législatifs sont présentées à un comité de hauts fonctionnaires (Comité des hauts fonctionnaires) composé des sous-ministres de la Justice, des Finances, du Cabinet du Premier ministre, et de la greffière du Conseil exécutif qui agit à titre de présidente. Le Comité examine les propositions, s'assure qu'elles sont justifiées et conformes au mandat du gouvernement et à son orientation stratégique, et les transmet au Comité des politiques et des priorités, qui autorise la rédaction des textes. Une fois cette autorisation obtenue, les fonctionnaires du ministère de la Justice rédigent l'avant-projet. Le Ministre soumet la version préliminaire au caucus à des fins d'approbation. Avant d'approuver le projet, le caucus peut y apporter des changements avant qu'il ne soit déposé à la Chambre (sans aucune intervention subséquente du Cabinet).

Au Nouveau-Brunswick, le processus décisionnel relève du Premier ministre et du Conseil exécutif (Cabinet). Le Conseil exécutif est constitué de 21 membres (dont 18 ministres et trois ministres d'État) et assume les responsabilités ministérielles prescrites par la *Loi sur le Conseil exécutif*.

Le Cabinet est appuyé dans ses fonctions par deux comités du Cabinet, soit le **Comité des politiques et des priorités** et le **Conseil de gestion**.

Le **Comité des politiques et des priorités** constitue l'un des deux comités permanents qui relèvent directement du Cabinet. Il est formé du Premier ministre, qui le préside, de dix ministres et du ministre des Finances, qui y siège d'office. La secrétaire est la sous-ministre du Bureau du Conseil exécutif (greffière du Conseil exécutif). Le comité a pour mandat de recommander l'établissement de toutes les politiques et priorités gouvernementales de vaste portée, ainsi que d'en préciser l'orientation. Les procès-verbaux (rapports de décision) sont inclus dans l'ordre du jour de la réunion suivante du Cabinet et servent de fondement aux recommandations. Le mandat du comité se définit comme suit :

- examiner toutes les propositions concernant la création ou la modification de lois;
- établir le cadre stratégique et l'orientation du processus budgétaire;
- étudier les questions d'intérêt particulier pouvant avoir un impact important qui sont renvoyées par le Conseil exécutif;
- présenter et/ou approuver des propositions pour l'élaboration de nouvelles politiques;
- présenter et/ou approuver des propositions visant à modifier les politiques existantes;
- présenter et/ou approuver des priorités liées à l'élaboration ou à la modification de programmes; et
- établir et/ou approuver des priorités pour l'examen et l'évaluation des programmes.

---

<sup>4</sup> Un nouveau Premier ministre est arrivé au pouvoir le 14 mai 1998 et des changements sont en train d'être apportés au système gouvernemental du Nouveau-Brunswick. Ce document se limite aux changements réalisés en date du 3 juin 1998.



En-dessous de cet échelon, les directeurs exécutifs, les directeurs et les gestionnaires sont recrutés par voie de concours, réservés à l'intérieur ou ouverts aux autres candidats, en fonction des qualifications requises et des disponibilités.

Les postes à combler sont affichés et annoncés dans les services internes et en-dehors du gouvernement. Les moyens de communication internes à cette fin sont le Bulletin des possibilités d'emploi au gouvernement, publié et distribué à l'intérieur et diffusé également par courrier électronique. Le Bulletin des possibilités d'emploi figure aussi sur le site web du ministère pour faciliter l'accès du public. Les centres d'emploi de Développement des ressources humaines Canada l'affichent également. Au besoin, on recourt aux annonces dans les journaux.

Les entrevues de recrutement ont lieu devant un comité de hauts fonctionnaires. Les deuxième ou troisième entrevues, avant la sélection finale, peuvent être réalisées par des sous-ministres ou des ministres. Il arrive que l'on engage des agences de recherche pour faciliter et coordonner le travail de dépistage, si le poste est particulièrement difficile à combler. Le sous-ministre des Ressources humaines peut à son gré faire appel à des agences de recrutement, et il existe à cette fin une entente d'offre permanente.

#### **a) La dotation en personnel et l'évaluation des sous-ministres**

En tant que chef de la fonction publique, le sous-ministre auprès du Premier ministre doit rendre compte du rendement global des fonctionnaires. Comme dans d'autres provinces, le Premier ministre a la prérogative de recommander au lieutenant gouverneur des nominations par décret. Le sous-ministre fournit également des conseils au Premier ministre au sujet de ces nominations, et plus particulièrement, la nomination des sous-ministres. Au besoin, le sous-ministre des Ressources humaines l'aide dans le processus de recrutement.

En ce qui concerne l'évaluation du rendement, tous les fonctionnaires de la Nouvelle-Écosse sont soumis à un examen annuel et, lorsque cela se justifie, on leur accorde une rémunération fondée sur le mérite. Les membres de la fonction publique ont subi un gel salarial à partir de 1992. Subséquemment, en 1994, ils ont aussi encaissé une baisse de trois pour cent. Le gel salarial a été levé en 1997, et les fonctionnaires ont récupéré la tranche de trois pour cent perdue auparavant. Les carrières se déroulent la plupart du temps au sein d'un même ministère. La mobilité ministérielle devient une priorité et fait l'objet d'un modèle de performance en détachement que l'on développe actuellement, ainsi que de modifications complémentaires aux ententes collectives de la dernière ronde de négociations.

Appelé autrefois Commission de la fonction publique, le ministère des Ressources humaines a été établi afin de refléter l'image d'une fonction publique plus professionnelle. Ses responsabilités ont trait surtout aux questions de dotation en personnel, de ressources humaines et de relations de travail. La négociation des conventions syndicales se fait aussi par l'intermédiaire de ce ministère. Les postes de cadres supérieurs dans la fonction publique de la Nouvelle-Écosse sont confiés surtout à des fonctionnaires issus des rangs, en fonction de leur expérience et de leur bilan de travail. Actuellement, 11 des 15 (75 pour cent) sous-ministres proviennent de la fonction publique provinciale et ils ont mérité leur poste à la suite d'entrevues avec le Premier ministre.

#### 4. Le ministère des Ressources humaines

- **services ministériels** : offrir des services aux ministères et organismes clients en matière de finances, de ressources humaines et de technologies d'information.
  - **approvisionnement** : proposer des innovations et fournir une assistance pour l'administration des approvisionnements de l'État; et
  - **élaboration de politiques** : s'occuper des divers programmes et politiques gouvernementaux, de la gestion fiscale, des pensions, des approvisionnements et de la comptabilisation gouvernementale en ce qui concerne les activités fiscales et économiques du gouvernement provincial;
  - **gestion des fonds de pension** : réglementer les régimes de pensions privés et gérer les régimes de pensions généraux et celui des enseignants, y compris verser les prestations de retraite aux ex-employés;
  - **gestion financière** : fournir des orientations en vue de la planification et de l'examen du processus budgétaire et préparer les documents budgétaires;
- Voici ses principales fonctions :
- bâtir une organisation qui est sensible aux besoins de ses clients et de ses employés.
  - permettre à l'État de se procurer les biens et services nécessaires d'une manière efficace en termes de coûts et veiller à ce que les procédures d'acquisitions soient libres, justes et favorables à la concurrence afin que toutes les entreprises de la Nouvelle-Écosse aient une possibilité équitable de concourir lors de chaque appel d'offres applicable; et

Organe administratif du Comité des priorités et de la planification, le secrétariat est dirigé par un sous-ministre. Il exerce un double mandat : assister le Comité des priorités et de la planification en tant que comité de ministres, et s'acquitter des responsabilités législatives qui incombent à un organisme gouvernemental central. Ce secrétariat est chargé d'évaluer le coût des mesures projetées et joue un rôle majeur dans la gestion des dépenses.

Sa mission consiste à planifier, promouvoir et diffuser une politique publique cohérente au profit de la population de la Nouvelle-Écosse, ce qui suppose trois objectifs stratégiques :

- s'assurer que les politiques et les plans concordent avec les priorités gouvernementales;
- améliorer le fonctionnement de l'appareil gouvernemental; et
- favoriser une plus grande responsabilisation.

Les principales fonctions du Secrétariat des priorités et de la planification ont trait à la planification et à la coordination, à l'analyse des politiques et aux communications.

### 3. Le ministère des Finances

Le ministère des Finances de la Nouvelle-Écosse a pour mandat d'instaurer un cadre fiscal propice à la croissance économique et de fournir les orientations qui permettront de gérer efficacement les finances provinciales, les approvisionnements de l'État et le régime de pensions.

Cela implique six objectifs stratégiques :

- assurer une meilleure comptabilisation financière dans la gestion du budget provincial conformément à la loi, en tenant compte de façon équilibrée des impératifs quant au financement des programmes, à la diminution de la dette et à la réduction du fardeau fiscal;
- promouvoir la situation fiscale de la Nouvelle-Écosse, veiller à ce que la fiscalité s'applique de façon juste et efficace et favoriser la croissance économique;

- faire en sorte que la gestion des crédits et de la dette s'exerce efficacement, de façon à maximiser les retombées des investissements et à minimiser les coûts du service de la dette, compte tenu des marges de risque acceptables;

- gérer les fonds de retraite des régimes publics et privés pour les travailleurs de la Nouvelle-Écosse et faciliter l'élargissement et la transférabilité des pensions;

Le Bureau du Conseil exécutif, dirigé conjointement par le greffier du Conseil exécutif et le secrétaire du Cabinet, relève directement du Premier ministre. Il remplit à la fois les fonctions de secrétaire du Cabinet et de conseiller juridique auprès du Cabinet.

Le Cabinet du Premier ministre et le Bureau du Conseil exécutif entretiennent des relations très souples; les réunions sont convoquées en fonction des besoins et se tiennent de façon informelle.

#### a) Le Greffier du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet

Les fonctions de greffier du Conseil exécutif et de secrétaire du Cabinet sont remplies par deux titulaires différents. Le greffier traite des nominations par décret en plus de fournir des avis et des conseils juridiques sur les aspects techniques, tandis que le secrétaire du Cabinet s'occupe de l'ordre du jour du Cabinet, des exposés et des affaires courantes, et dresse le procès-verbal des séances du Cabinet.

#### b) Le ministère des Affaires intergouvernementales

Le Premier ministre est aussi ministre des Affaires intergouvernementales. À ce titre, le Premier ministre représente le principal organe de coordination pour le Conseil exécutif sur les questions intergouvernementales. La mission du ministère des Affaires intergouvernementales consiste à défendre et à promouvoir les intérêts de la province dans les relations avec les autres gouvernements. Parmi ses principaux champs d'action actuels, mentionnons la promotion de l'unité nationale, la défense des intérêts de la Nouvelle-Écosse auprès des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, la refonte de la politique sociale, de même que les relations avec les membres de la Conférence des Premiers ministres de l'Atlantique et le Conseil des Premiers ministres des Maritimes, de la Conférence des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre/Premiers ministres de l'Est du Canada et les représentants des pays étrangers.

Son personnel, dirigé par le sous-ministre suppléant aux Affaires intergouvernementales, effectue des recherches et des études sur les problèmes, coopère avec les ministères en vue de l'élaboration des politiques intergouvernementales, s'occupe des négociations et des échanges de correspondance avec les autres gouvernements et conseille le Premier ministre, qui parle au nom de la province lors des conférences au sommet des Premiers ministres.

#### c) Le Secrétariat des priorités et de la planification

Une loi visant à modifier le chapitre 376 des lois révisées, 1989, la *Loi sur la fonction publique*, ratifiée par le lieutenant-gouverneur le 25 novembre 1993, a créé le Comité des priorités et de la planification rattaché au Conseil exécutif de même qu'un secrétaire chargé d'assister le comité dans ses travaux. Les articles non promulgués de cette loi, portant sur la suppression du Conseil de gestion et le transfert de ses attributions au Secrétariat des priorités et de la planification, ont reçu la sanction du gouverneur en conseil et sont entrés en vigueur le 24 janvier 1994.

L'analyse et l'élaboration des politiques touchant les relations intergouvernementales relèvent de la Direction générale des affaires intergouvernementales au Bureau du Conseil exécutif. Le Premier ministre remplit aussi la fonction de ministre responsable de la Direction des produits pétroliers. Ces instances procèdent à l'analyse et à l'élaboration des politiques dans leurs champs respectifs.

Une fois qu'un projet a franchi toutes les étapes de recherche, de mise au point et de débat dans les ministères ou sections gouvernementales concernés, le Bureau du Conseil législatif doit préparer un projet de loi pour le Comité de la législation, un comité du caucus. Celui-ci étudie le projet de loi et analyse ses implications au niveau des politiques. Les décisions quant au sort des projets de loi dépendent des résultats de cet examen. La très grande majorité des aspects à l'étude passent par le Comité des priorités et de la planification.

Il y a une division responsable des politiques dans la plupart des ministères. Par exemple, la section chargée de l'élaboration des politiques au ministère de l'Éducation et de la Culture remplit des fonctions variées pour toutes les instances ministérielles, soit des recherches, évaluations, analyses du marché du travail et analyses statistiques servant à la résolution des nouveaux problèmes et à l'étude de la politique envisagée ou des modifications aux programmes.

## II LES ORGANISMES CENTRAUX

En Nouvelle-Écosse, le Cabinet du Premier ministre et le Bureau du Conseil exécutif, qui comprend le greffier du Conseil exécutif, le secrétaire du Cabinet, la Direction générale des Affaires intergouvernementales, ainsi que le Secrétariat des priorités et de la planification, aident le Premier ministre et le Cabinet à s'acquitter de leurs responsabilités.

### 1. Le Cabinet du Premier ministre

Le Cabinet du Premier ministre, doté d'un personnel politique, est dirigé par un sous-ministre qui joue les rôles de sous-ministre auprès du Premier ministre, de sous-ministre responsable du Secrétariat des priorités et de la planification et de sous-ministre suppléant aux Affaires intergouvernementales.

Le Cabinet du Premier ministre appuie le Premier ministre dans ses fonctions de chef du gouvernement, chef d'un parti politique et député de l'Assemblée législative.

Le Cabinet du Premier ministre fournit à celui-ci un soutien administratif qui comprend notamment la coordination de son programme d'activités, ses déplacements et ses relations avec les médias et la préparation de sa correspondance. Cet organisme conseille le Premier ministre au sujet des questions politiques et des mesures gouvernementales; il s'occupe également des aspects journalistiques de la législation, en plus d'assurer la liaison politique avec le caucus et le parti.

Le sous-ministre auprès du Premier ministre agit également à titre de sous-ministre responsable du Secrétariat des priorités et de la planification, qui a pour mandat d'aider le gouvernement à définir ses objectifs et ses priorités, de veiller à ce que les politiques mises au point concordent avec ces priorités, et d'assurer la liaison sur ces questions avec les autres ministères. Bien que le Premier ministre puise à diverses sources son information concernant l'élaboration des politiques, c'est surtout le Secrétariat des priorités et de la planification qui l'informe à cet égard.

**1. L'élaboration des politiques**

- 1 indépendant.
  - 14 progressistes conservateurs; et
  - 18 néo-démocrates;
  - 19 libéraux (dont 12 faisant partie du Cabinet);
- L'Assemblée législative de la Nouvelle-Ecosse compte 52 membres, qui se répartissent comme suit :
- faire en sorte que les communications gouvernementales s'inscrivent dans une perspective globale.
  - fournir une structure politique s'appliquant aux activités internes de la fonction publique dans des domaines tels que la comptabilité, les vérifications et évaluations, l'octroi de contrats, les biens immobiliers, les approvisionnements et les affaires réglementaires en rapport avec les pratiques administratives et les actifs du gouvernement; et
  - coordonner l'application des technologies pour améliorer le fonctionnement de l'appareil gouvernemental;
  - fixer les conditions offertes dans la fonction publique pour recruter de nouveaux employés et conserver ses effectifs;
  - rationaliser les services gouvernementaux;
  - entreprendre une planification stratégique pour la fonction publique;
  - s'occuper de la gestion financière, des estimés, des revenus, des dépenses et des obligations financières, et surveiller les dépenses de programmes dans la fonction publique;
  - élaborer et recommander les politiques et les priorités qu'étudiera le Conseil exécutif;

En Nouvelle-Écosse, le processus décisionnel relève du Premier ministre et du Conseil exécutif (Cabinet). Le Conseil exécutif se compose de 12 membres, dont le Premier ministre. En plus de leurs responsabilités ministérielles respectives, les membres du Conseil exécutif assument les autres tâches qui leur incombent en vertu de la loi.

Le processus décisionnel relève essentiellement du pouvoir exécutif. Les députés de l'arrière-banc n'ont aucun rôle officiel à jouer, mais les membres du caucus reçoivent des informations détaillées à propos des décisions prises par le Cabinet avant leur dévoilement. Souvent, le Premier ministre demande que l'on sonde les députés sur les questions délicates avant que le Cabinet ne rende sa décision.

En Nouvelle-Écosse, le Cabinet est la tribune politique où les ministres s'entendent sur les objectifs, les politiques et les programmes. Les décisions du Cabinet lient tous les ministres. Le Premier ministre dirige le processus décisionnel du Cabinet. C'est à lui que revient la tâche de fixer les règles d'organisation et le mode de fonctionnement du Cabinet, ainsi que de ceux du Comité chargé des priorités et de la planification.

Le Cabinet de la Nouvelle-Écosse se compose de ministres assermentés. Il arrive parfois que l'on invite des hauts fonctionnaires à présenter un exposé devant le Cabinet et le Comité des priorités et de la planification, où ils peuvent alors répondre aux éventuelles questions des ministres. Cependant, quand les ministres s'engagent dans des discussions de fond, ces fonctionnaires sont priés de se retirer.

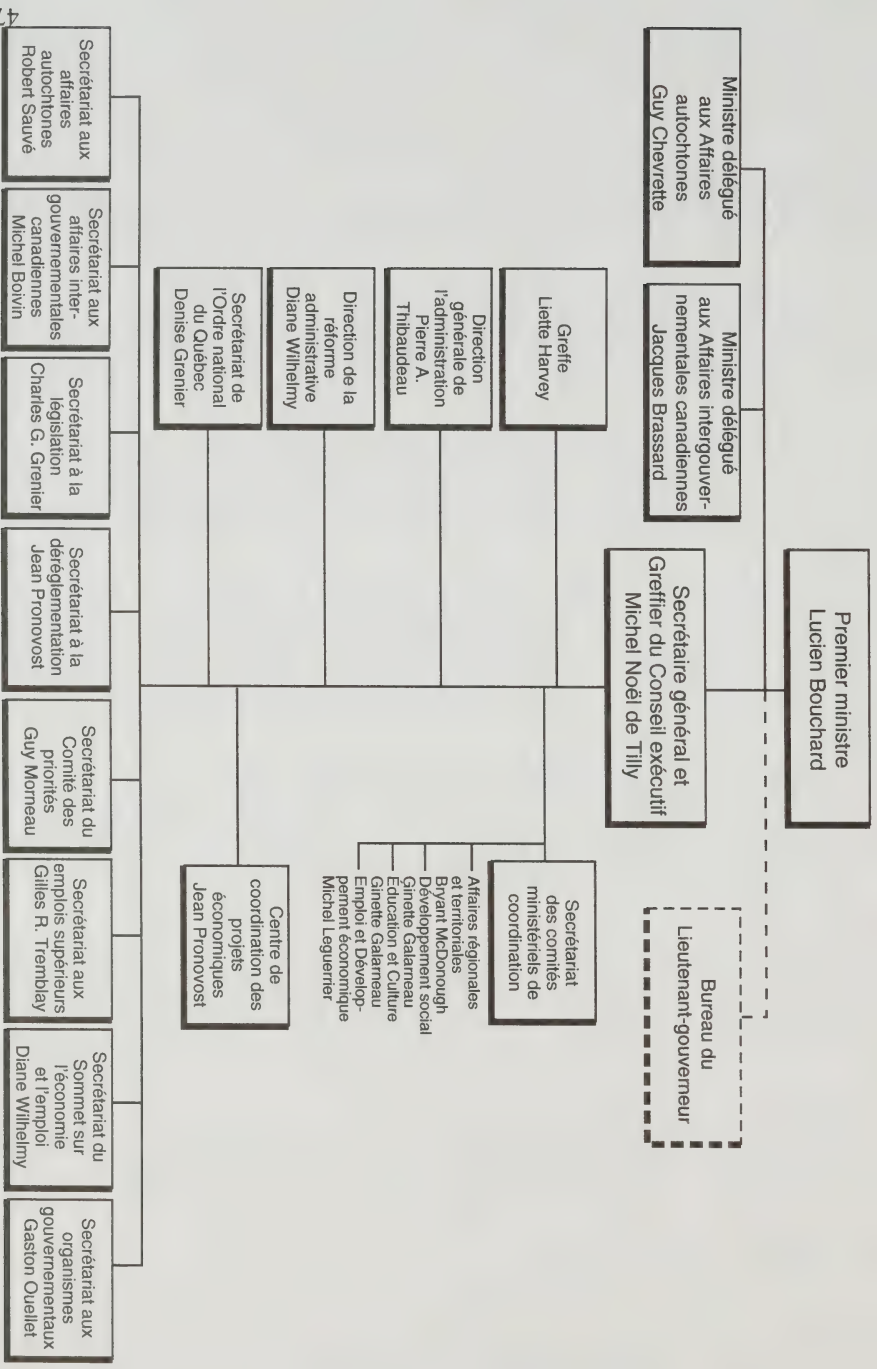
Les nouveaux projets s'intègrent au processus décisionnel par le biais du Comité des priorités et de la planification. C'est dans ce forum que se déroulent les discussions approfondies sur les questions de l'heure, et que l'on met au point en détail les mesures ainsi que les recommandations à l'intention du Cabinet.

Le Premier ministre a également la possibilité de mettre sur pied des comités ad hoc du Cabinet afin de traiter les problèmes précis à mesure qu'ils surgissent. Ces comités sont créés pour une durée limitée et pour traiter d'une question très précise.

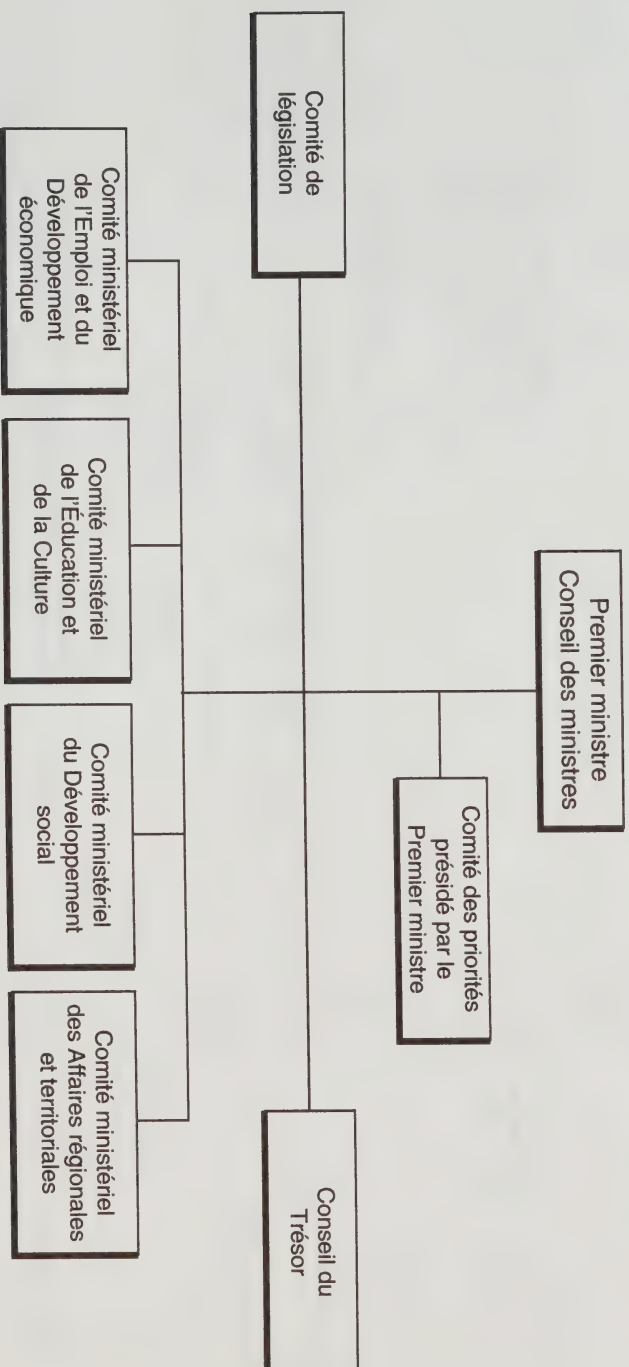
Le Comité des priorités et de la planification comprend le Premier ministre MacLellan, l'hon. Manning MacDonald (président), l'hon. Robert Harrison, l'hon. Donald Downe et l'hon. James Smith. Ce comité est chargé de :



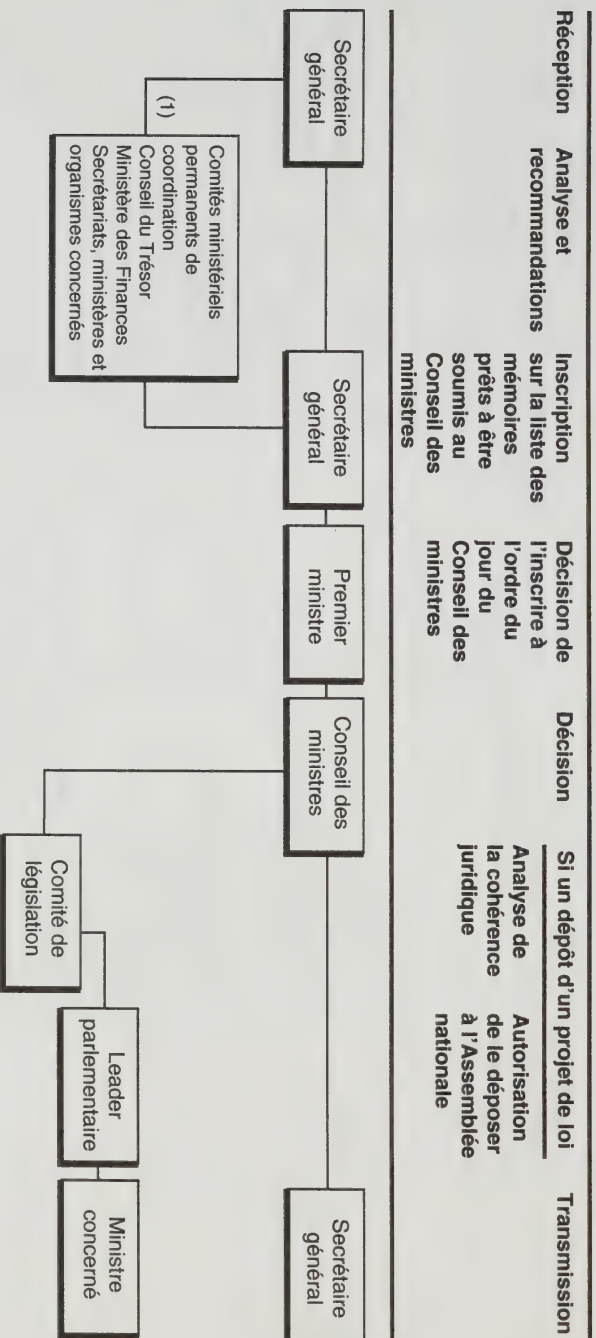
# Ministère du Conseil exécutif



## Organigramme des comités du Conseil des ministres



# Le cheminement d'un mémoire soumis au Conseil des ministres



(1) Les mémoires sont soumis pour analyse et recommandations si le Secrétaire général le juge utile et nécessaire.

Le secrétaire général dispose aussi de plusieurs moyens lui permettant d'assurer la coordination de l'action gouvernementale. Le Forum des sous-ministres se réunit une fois chaque trois semaines afin d'effectuer un tour d'horizon des décisions prises par le Conseil des ministres et de discuter des projets que le gouvernement entend entreprendre. Le Cercle des sous-ministres adjoints ou associés se réunit chaque deux mois. À l'occasion de cette réunion, les sous-ministres adjoints ou associés se penchent sur les préoccupations d'ordre général concernant l'administration publique. Ces deux groupes organisent périodiquement des réunions spéciales lors desquelles le secrétaire général en profite pour indiquer aux sous-ministres et sous-ministres adjoints ou associés les nouvelles initiatives à amorcer.

Enfin, en vue d'assurer la préparation et la coordination des dossiers à présenter aux séances du Conseil des ministres, se tient, à chaque lundi, une réunion de coordination regroupant des représentants de chaque secrétariat du ministère du Conseil exécutif et un représentant du secrétariat du Conseil du Trésor.

La Loi sur la fonction publique prévoit aussi l'existence de la Commission de la fonction publique qui assume les responsabilités d'un tribunal administratif. En outre de la fonction d'entendre les recours en appel des fonctionnaires prévus par la loi, la Commission est chargée de vérifier le caractère impartial et équitable des décisions prises qui affectent les fonctionnaires, ainsi que de l'observation de la loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires. La Commission est composée d'au moins trois et d'au plus cinq membres, dont un président qui en est le dirigeant. Les membres sont nommés, sur proposition du Premier ministre, par résolution de l'Assemblée nationale.

La Loi sur la fonction publique définit également la catégorie des administrateurs d'Etat. Cette catégorie est le corps d'emploi regroupant le secrétaire général du Conseil exécutif, les secrétaires généraux associés et secrétaires adjoints du Conseil exécutif, le secrétaire et les secrétaires associés ou adjoints du Conseil du Trésor, les sous-ministres et sous-ministres adjoints ou associés. Les administrateurs d'Etat sont nommés par le Conseil des ministres sur proposition du Premier ministre. De même, sur recommandation du Premier ministre, le gouvernement peut attribuer un classement dans un autre corps d'emploi à un administrateur d'Etat.

Les nominations aux emplois supérieurs suivent un processus décisionnel qui leur est propre, conformément aux politiques relatives à la gestion des titulaires d'un emploi supérieur nommés à la prérogative du gouvernement adoptées par le décret 1488-96 du 4 décembre 1996. Les noms des candidats que le Premier ministre a l'intention de nommer à des postes de sous-ministres ou de sous-ministres adjoints ou associés sont inscrits à l'ordre du jour de la réunion du Conseil des ministres une semaine à l'avance afin de donner aux ministres le temps de se pencher sur les candidatures. Néanmoins, la décision finale revient au Premier ministre. À l'égard des postes de dirigeants ou de membres des organismes gouvernementaux, c'est au ministre concerné que revient la responsabilité de saisir le Conseil des ministres de la question.

Dans le cadre de la procédure de reddition de compte des hauts fonctionnaires, les sous-ministres reçoivent du secrétaire général une demande en vue de préparer et de lui soumettre leurs objectifs pour la prochaine année. Cette demande est suivie d'un entretien du sous-ministre avec le secrétaire général qui consulte le ministre avant de convenir des résultats attendus de la gestion du sous-ministre.

Quant aux présidents des organismes gouvernementaux, il leur est demandé de faire connaître au secrétaire général les voies et moyens convenus avec le ministre responsable de l'application de la loi constitutive de l'organisme.

Le secrétaire général du Conseil exécutif est le chef de la fonction publique et, à ce titre, il est responsable des sous-ministres. Le secrétaire général communique sa vision de la fonction publique par l'entremise des objectifs corporatifs du gouvernement et des objectifs propres à chaque sous-ministre.

La préparation des prévisions détaillées des crédits vise à ventiler les montants des enveloppes finales aux fins de leur présentation dans le livre des crédits qui sera déposé à l'Assemblée nationale. Les enveloppes finales doivent être réparties par programmes, éléments et activités selon la numérotation et les intitulés spécifiés par le Secrétaire du Conseil du Trésor. Les enveloppes sont aussi ventilées par super catégorie et catégorie de dépenses selon la nomenclature apparaissant au livre des crédits.

Une fois que les prévisions détaillées des ministères sont reçues, le Secteur des politiques budgétaires prépare les deux documents qui seront publiés à l'occasion du dépôt des crédits à l'Assemblée nationale : le livre des crédits proprement dit et les Renseignements supplémentaires aux crédits. Pour le Secteur des politiques budgétaires, la publication de ces deux documents marque la fin du cycle prévisionnel qui avait débuté presque un an plus tôt. Ce Secteur joue un rôle de premier plan dans le contrôle de l'exécution du budget : il effectue un suivi de l'évolution des dépenses et présente régulièrement au Conseil du Trésor un rapport de situation où sont relevés les principaux dépassements budgétaires appréhendés. S'il y a lieu, le Conseil du Trésor peut prendre des mesures concrètes pour contraindre le rythme des dépenses.

#### 4. La gestion des ressources

Le Conseil du Trésor exerce les pouvoirs qui sont conférés au gouvernement en ce qui touche l'élaboration et l'application de la politique administrative générale à suivre dans la fonction publique. Les politiques de gestion touchent les domaines suivants : la gestion des biens et services, la gestion des technologies de l'information, la gestion financière et le contrôle des effectifs. Le Conseil du Trésor est chargé d'établir des programmes et des politiques générales de gestion des ressources humaines de la fonction publique et d'en évaluer la réalisation. De plus, il négocie les conventions collectives avec les associations de salariés de la fonction publique et il détermine la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail des employés non syndiqués du secteur public.

*La Loi sur la fonction publique* confie au président du Conseil du Trésor la fonction, entre autres, de procéder à la tenue de concours de recrutement et de promotion, de mener des recherches, des études ou des enquêtes en matière de gestion des ressources humaines et de proposer au gouvernement, ou à un ministère ou organisme des mesures servant à améliorer la gestion et le développement des ressources humaines au sein de la fonction publique.

Il convient également de préciser que l'autorité en matière de dotation du personnel a entièrement été déléguée aux ministères et aux organismes : les sous-ministres sont chargés de par la loi de la gestion des ressources humaines de leur ministère et il en est de même pour les dirigeants d'organismes.

Le mode de préparation du budget des dépenses, tel qu'il existe actuellement, date de l'instauration du système planification-programmation-budgétisation (PPB) en 1972-73. Ce système constituait l'un des éléments fondamentaux de la réforme administrative mise en place par la *Loi sur l'administration financière*. Chaque ministère et la plupart des organismes se voient assigner une enveloppe globale et fermée à partir de laquelle ils doivent allouer leurs ressources pour répondre à leurs besoins les plus prioritaires. Le principe selon lequel les dépenses du gouvernement doivent être limitées en fonction de sa capacité de payer s'est donc transposé dans le processus de prévisions budgétaires.

**Le cycle de préparation du budget des dépenses** commence au Secrétariat du Conseil du Trésor à la suite du discours sur le budget prononcé par le ministre des Finances au début de chaque exercice financier. Ce discours présente les données relatives aux revenus, aux dépenses et au déficit non seulement pour l'année qui débute, mais aussi pour les deux années subséquentes. Ainsi, le gouvernement fixe un objectif de dépenses et c'est à partir de cette donnée que le Secrétariat du Conseil du Trésor amorce le cycle budgétaire de l'année suivante. Ce cycle débute en mai et comprend trois étapes : la prévision triennale, la revue des programmes et les crédits détaillés.

La **prévision triennale** vise à faire une première évaluation du coût de reconduction des programmes existants pour les trois années à venir. La prévision triennale obtenue est comparée à l'objectif fixé par le gouvernement dans le discours sur le budget. À partir de ce résultat, le président du Conseil du Trésor présente au Conseil des ministres un mémoire recommandant les orientations et les modalités de préparation qui régiront l'élaboration par les ministères des prévisions de dépenses pour l'année suivante. Par la même occasion, les enveloppes provisionnelles sont approuvées pour chacun des ministères et des organismes. Ces enveloppes sont ensuite transmises aux ministères, accompagnées des instructions et des formules relatives à la préparation de la revue des programmes. C'est à l'occasion de cette deuxième étape que les ministères peuvent procéder à la révision de leurs activités et des ressources qui leur sont allouées afin d'élaborer les mesures de réductions nécessaires à l'atteinte de l'objectif de dépenses.

Vers le début du mois d'octobre, le **dossier de revue de programmes** préparé par chaque ministère est retourné au Secrétariat. Celui-ci analyse les ajustements demandés en tenant compte, s'il y a lieu, de la révision des paramètres économiques réalisés à la même période par le ministre des Finances. Une fois que les ajustements recommandés par le Secrétariat du Conseil du Trésor sont apportés, le résultat de la revue de programmes est confronté à l'objectif du Discours sur le Budget, ce qui donne lieu à un certain nombre de scénarios portant sur les équilibres financiers du gouvernement. Finalement, le président du Conseil du Trésor présente un nouveau mémoire au Conseil des ministres pour revoir, s'il y a lieu, les orientations budgétaires et obtenir les mandats nécessaires pour appliquer les mesures de réduction des dépenses, traiter les demandes des ministères et préparer les enveloppes budgétaires finales. Compte tenu des décisions prises par le Conseil des ministres, les enveloppes finales sont transmises par le Secrétariat du Conseil du Trésor, généralement à la fin de décembre ou au début de janvier, en vue de confirmer aux ministères le résultat de la revue des programmes. Elles sont accompagnées des instructions et formules requises pour la préparation de la dernière étape du cycle budgétaire, à savoir les prévisions détaillées des crédits.

La structure du Secrétariat reflète les mandats qui lui sont confiés : c'est ainsi qu'on y retrouve le Secteur des politiques budgétaires, le Secteur des politiques de gestion et le Secteur des politiques de personnel et des relations du travail. Ces trois secteurs effectuent l'analyse des implications budgétaires et administratives des dossiers soumis à l'approbation du Conseil du Trésor ou du Conseil des ministres.

Pour assumer ses responsabilités, le Conseil du Trésor s'appuie sur les services d'un organisme administratif de soutien technique et de consultation, le Secrétariat du Conseil du Trésor, dirigé par un secrétaire qui a rang de sous-ministre.

Le Conseil du Trésor est composé de cinq membres désignés par le gouvernement parmi les membres du Conseil exécutif. Il se réunit hebdomadairement le mardi aux fins de décider des demandes qui lui sont soumises par les ministères et organismes ou aux fins de faire les recommandations sur les dossiers qui lui sont soumis par le gouvernement.

Les pouvoirs du Conseil du Trésor sont définis dans la *Loi sur l'administration financière*, la *Loi sur la fonction publique*, la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*, la *Loi sur les services gouvernementaux aux ministères et organismes publics*, ainsi que dans les lois constitutives de certains ministères ou organismes du gouvernement. En plus des pouvoirs qui lui sont propres, le Conseil du Trésor exerce, à titre de comité ministériel permanent, un rôle de conseiller du gouvernement en donnant son avis sur les incidences administratives et financières des projets de loi, de règlement et de politique, ainsi que sur des interventions particulières. Alors que le ministère des Finances fixe les objectifs, le Conseil du Trésor est chargé d'atteindre ces objectifs. En vertu de la *Loi sur l'administration financière*, le Conseil du Trésor est responsable de la préparation du budget des dépenses et du contrôle de son exécution.

Le Conseil du Trésor est un comité permanent du Conseil des ministres. En créant le Conseil du Trésor, l'Assemblée nationale instaurait un mécanisme permettant de suivre l'utilisation des ressources du Québec et de prendre charge de l'élaboration de la politique administrative.

### 3. Le Conseil du Trésor

La consultation entre le Cabinet du Premier ministre et le ministère du Conseil exécutif ne se fait pas lors d'instances formelles. Chaque semaine, le Secrétaire général et le Directeur de cabinet du Premier ministre se rencontrent afin de discuter de l'ordre du jour de la réunion du Conseil des ministres; à l'occasion, le Premier ministre sera présent lors de cette rencontre informelle.

Il assume également la coordination du dossier du commerce intérieur. De concert avec les ministères et organismes, le Secrétariat participe aux travaux des conférences intergouvernementales canadiennes et contribue à l'élaboration et à la négociation des ententes avec les gouvernements fédéral et provinciaux.

Le Secrétariat est responsable du réseau des bureaux du Québec au Canada qui assurent, sur leur territoire respectif, les liens avec les interlocuteurs fédéraux et provinciaux. Il coordonne également les activités relatives à la promotion économique et commerciale du Québec au Canada. Le Secrétariat encadre les relations du gouvernement avec les communautés francophones et acadiennes du Canada et gère, en concertation avec les ministères et autres intervenants québécois, le programme de soutien financier aux partenaires entre le Québec et les communautés francophones et acadiennes du Canada. Enfin, le Secrétariat négocie et met en oeuvre les accords de coopération conclus avec les gouvernements ou organismes dans un certain nombre de provinces.

## D) Le Secrétariat aux affaires autochtones

Sous la responsabilité d'un secrétaire général associé, le Secrétariat aux affaires autochtones fournit au ministre délégué aux Affaires autochtones l'expertise et l'appui nécessaires à la réalisation de sa mission.

Le mandat du Secrétariat aux affaires autochtones consiste plus particulièrement à :

- assurer la coordination des activités des ministères et organismes gouvernementaux en milieu autochtone;
- assumer la responsabilité de l'élaboration des politiques gouvernementales devant s'appliquer en milieu amérindien et inuit;
- fournir au milieu autochtone une information générale et faire connaître les politiques gouvernementales pertinentes à l'ensemble de la population québécoise;
- conduire la négociation des ententes globales en collaboration avec les ministères concernés, conseiller les ministères dans la négociation des ententes sectorielles et veiller à la mise en oeuvre des ententes conclues.

## m) La Direction générale de l'administration

La Direction générale de l'administration fournit aux différentes unités administratives du ministère des services en gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informatiques, ainsi qu'en communication. Elle agit de plus comme interlocutrice du ministère auprès des organismes centraux.

**g) Le Secrétariat aux organismes gouvernementaux**

Le Secrétariat aux organismes gouvernementaux a été mis sur pied en octobre 1997 afin de voir à la mise en oeuvre des recommandations du Groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux.

Sous la responsabilité d'un secrétaire général associé, le Secrétariat a notamment comme rôle de s'assurer de l'application des décisions du gouvernement qui concernent les organismes gouvernementaux, de lui soumettre des propositions concernant les recommandations du rapport du Groupe de travail qui n'ont pas encore fait l'objet d'un suivi et de développer une expertise à l'égard du fonctionnement des organismes gouvernementaux.

#### **h) Le Centre de coordination des projets économiques**

Le Centre de coordination des projets économiques est placé sous la responsabilité d'un secrétaire général associé. Il a pour mandat d'assurer le suivi et voir à la réalisation des projets de création d'emplois issus du Sommet dans les secteurs autres que celui de l'économie sociale et d'aiguiller, le cas échéant, les projets de développement économique qu'il ne doit pas coordonner directement lui-même vers les ministères et services concernés et en assurer le suivi. Il doit soutenir les stratégies proactives proposées par les ministères dans le but de solliciter des investissements ou de promouvoir et suivre l'évolution des projets, privés ou en partenariat, dans des secteurs où leur concrétisation aurait des effets structurants sur l'activité économique.

#### **i) La Direction de la réforme administrative**

Elle a pour mandat de conseiller le Secrétaire général sur l'implantation de divers éléments de réforme dans le but d'augmenter l'efficacité et l'efficience de l'administration publique québécoise.

#### **j) Le Secrétariat de l'Ordre national**

Le Secrétariat de l'Ordre national du Québec a pour fonction d'assurer les travaux permettant au gouvernement de faire les nominations à l'Ordre national du Québec, tel que prévu dans la *Loi sur l'Ordre national du Québec*.

#### **k) Le Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes**

Sous l'autorité du ministre délégué aux Affaires intergouvernementales canadiennes, le Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes appuie et conseille le gouvernement du Québec dans le domaine des relations intergouvernementales canadiennes. Le Secrétariat assure la cohérence de l'action du gouvernement du Québec dans ses relations avec les gouvernements du Canada et des autres provinces. Un secrétaire général associé en assume la responsabilité.

**d) Le Secrétariat aux emplois supérieurs**

Placé sous l'autorité d'un secrétaire général associé, ce Secrétariat a la responsabilité des emplois supérieurs.

À ce titre, le Secrétariat est chargé, de concert avec le Premier ministre et les ministres responsables, de rechercher et de recommander des candidats pour les postes comblés à la discrétion du gouvernement, tels que les postes de sous-ministres, sous-ministres adjoints et associés et dirigeants et membres d'organismes. Cette responsabilité couvre également la gestion de la carrière des administrateurs d'État au sens de la *Loi sur la fonction publique*, leur développement et la détermination de leur rémunération et autres conditions de travail, de même que celles des présidents, vice-présidents, secrétaires et membres d'organismes.

Il a également pour fonction d'analyser les diverses questions relatives à l'organisation des postes de haute direction dans les différents ministères et organismes. Finalement, il conseille et soutient le Secrétaire général en matière d'application des règles d'éthique et de déontologie concernant la haute fonction publique.

**e) Le Secrétariat à la déréglementation**

Le Secrétariat à la déréglementation, placé sous la responsabilité d'un secrétaire général associé, a notamment pour mandat de s'assurer de l'application de la politique sur l'activité réglementaire, qui consiste pour l'essentiel à resserrer le processus d'élaboration de la réglementation gouvernementale, de demander aux ministères et organismes de préparer leurs plans triennaux de révision réglementaire conformément à la politique en vigueur, d'en analyser le contenu, de faire rapport au Conseil des ministres et d'en assurer le suivi. Il a, de plus, la responsabilité d'examiner les projets de loi et de règlement à la lumière des dispositions de la politique réglementaire, ainsi que de recommander des mesures de simplification administrative dans l'application des lois et des règlements touchant les entreprises et les individus et de favoriser leur mise en oeuvre par les ministères et organismes.

**f) Le Secrétariat du Sommet sur l'économie et l'emploi**

Sous la responsabilité d'un secrétaire général associé, ce secrétariat a pour mandat d'apporter le soutien, en termes de contenu, de liaison et de logistique, au mécanisme de suivi présidé par le Premier ministre, de voir à la réalisation des projets de création d'emplois issus du Sommet dans le secteur de l'économie sociale en coordonnant les actions des ministères et organismes et en coordonnant les liaisons avec les organisations extérieures chargées de la promotion de l'économie sociale. Il apporte également le soutien nécessaire au comité avisateur mis en place dans le cadre de la création du fonds de 250 millions de dollars de lutte à la pauvreté par l'intégration au travail. De plus, il assure, en liaison avec les ministères et les comités ministériels, le suivi des politiques et actions gouvernementales découlant du Sommet, autres que les réformes des services publics.

Plus généralement, il procède, à l'intention du Comité, à l'analyse des mémoires ou projets de loi qui doivent être soumis à son attention et voit à ce que les travaux d'élaboration des projets de loi, dans les ministères et au Bureau des lois du ministère de la Justice, soient exécutés selon un calendrier permettant la mise en oeuvre du programme législatif du gouvernement. Il coordonne les travaux de révision des projets de loi que le gouvernement entend proposer à l'Assemblée nationale. Enfin, il assure un lien institutionnel avec les services de l'Assemblée nationale chargés de la traduction et de l'impression des projets de loi.

Le Comité de législation est assisté dans ses travaux par une section du Secrétariat général exclusivement affectée à cette fin. Ce secrétariat, qui est constitué d'un petit nombre de conseillers-cadres et d'employés de secrétariat, sous la responsabilité d'un secrétaire général associé, assure la préparation et la tenue des réunions du Comité et rédige les comptes rendus des travaux qui seront ensuite, au besoin, transmis au Conseil des ministres.

**c) Le Secrétariat à la législation**

- de faciliter, au besoin et à la demande du président du Comité ministériel de coordination concerné, la conciliation entre les ministères parties prenantes.
- d'évaluer la cohérence interministérielle et intersectorielle des actions proposées dans les mémoires portés à son attention; et
- d'établir le degré de conformité de ces propositions de politiques ou de mesures interministérielles avec les plans stratégiques approuvés par le Comité des priorités;
- de préparer une synthèse des mémoires, des analyses et des avis produits par les entités administratives concernées (Conseil du Trésor, ministère des Finances, ministères et secrétariats concernés);

fonctions :

Le Secrétariat, auprès de chacun des présidents des comités dont il assure le soutien, a pour

des secrétaires adjoints.

Les quatre comités ministériels de coordination reçoivent l'appui d'un secrétariat dirigé par

**b) Le Secrétariat des comités ministériels de coordination**

- développer des indicateurs de développement économique et social permettant de comparer le Québec avec d'autres sociétés développées et de mesurer les impacts de l'action gouvernementale; et
- appuyer les ministères dans l'élaboration de leur plan stratégique en les informant des décisions prises au Comité des priorités quant à la nature de l'intervention du gouvernement, l'importance des ressources à affecter à ces interventions et les orientations privilégiées.

Premier fonctionnaire du Québec, le Secrétaire général et greffier du Conseil exécutif est responsable du fonctionnement du Secrétariat général et exerce, à l'égard du Secrétariat général et du ministère du Conseil exécutif, les fonctions attribuées au sous-ministre d'un ministère.

Le Secrétaire général et le Secrétariat général dont il a la responsabilité, ont pour fonction de fournir au Conseil des ministres et à ses comités, les services de soutien administratif nécessaires à leur fonctionnement. Il assume la liaison entre le Conseil exécutif, les comités, les ministères et les organismes. À ce titre, sont placées sous son autorité l'ensemble des unités qui composent le ministère du Conseil exécutif.

Le Secrétaire général est également greffier. À ce titre, il dirige un service administratif de soutien technique chargé du traitement des projets de décrets qui doivent être adoptés par le Conseil des ministres.

### a) **Le Secrétariat du Comité des priorités**

Le Comité des priorités est appuyé par une équipe chargée de l'aider à exercer efficacement sa tâche. Ce rôle conseil est assumé par le Secrétariat du Comité des priorités, sous la responsabilité d'un secrétaire général associé.

Le rôle du Secrétariat n'est pas de réaliser des projets de recherche, ni de se substituer aux ministères et organismes. L'expertise en matière de programmes se situe dans les ministères et doit y demeurer. En conséquence, l'élaboration d'un plan stratégique ministériel triennal demeure l'entière responsabilité des ministères. Ceux-ci ont la tâche de proposer les moyens (politiques, programmes) appropriés afin de rencontrer les objectifs gouvernementaux. Il leur appartient également de mobiliser leurs partenaires et leurs clientèles dans l'élaboration de leur plan stratégique afin d'amener ceux-ci à contribuer aux objectifs poursuivis.

Le Secrétariat exerce les tâches suivantes :

- proposer au Comité un plan et des méthodes de travail lui permettant d'étudier adéquatement les questions qui lui sont confiées et de réaliser des consensus sur les points jugés importants;
- fournir au Comité des données, des informations, des analyses et des propositions visant à faciliter sa tâche;
- aider le Comité à diversifier ses sources de conseils tant pour l'obtention d'informations que pour la définition d'orientations;

Les fonctions de soutien du Cabinet du Premier ministre englobent l'affectation de son temps, la coordination de son programme et de ses déplacements, et la rédaction de la correspondance.

Le Cabinet du Premier ministre conseille et soutient le Premier ministre en sa qualité de chef du parti politique qui forme le gouvernement. Il assure la liaison avec les ministres et les députés sans portefeuille ministériel et veille également à la bonne marche de l'appareil du parti. Le Cabinet du Premier ministre conseille le Premier ministre sur les stratégies d'ensemble, ainsi que sur les initiatives majeures entreprises par le gouvernement. Le Cabinet du Premier ministre n'a aucun rôle formel à jouer en ce qui a trait aux nominations des sous-ministres ou des sous-ministres adjoints. Le Directeur de cabinet joue toutefois un rôle informel à cet égard lorsqu'il s'agit de nominations importantes.

Le Cabinet du Premier ministre du Québec, dirigé par le Directeur de cabinet, se compose d'employés choisis par le Cabinet du Premier ministre.

## **I. Le Cabinet du Premier ministre**

Le ministère du Conseil exécutif a pour mission première d'appuyer le Premier ministre et le Conseil des ministres dans leur rôle de direction de l'État. Il est dirigé par le Premier ministre et il est placé sous la responsabilité du Secrétaire général. D'autre part, le processus décisionnel se voit appuyé aussi par le Cabinet du Premier ministre et le Conseil du Trésor.

## **II LES ORGANISMES CENTRAUX**

À l'heure actuelle, l'Assemblée nationale compte 125 membres, dont 74 sont des députés du parti au pouvoir. Le Conseil des ministres est composé de 23 ministres, y compris le Premier ministre. De plus, certains députés sans portefeuille ministériel agissent à titre d'adjoints parlementaires et de présidents de commissions parlementaires.

Dans la même veine, le Comité des priorités mène sur une base pluriannuelle un exercice de révision orchestré par le Secréariat du Comité des priorités afin d'évaluer les politiques et les programmes du gouvernement. Ces évaluations peuvent parfois mener à l'établissement de Sommets chargés de constater l'état de la situation, de prendre connaissance des évaluations et de définir les orientations à adopter pour les années à venir.

Dans le cas où la décision prise implique le dépôt d'un projet de loi à l'Assemblée nationale, le cabinet du Secrétaire général transmet la décision, ainsi que le mémoire qui y a donné lieu et le texte du projet de loi qui l'accompagne, au Comité de législation. Ce comité assure la cohérence juridique et législative du projet de loi. Il considère également son harmonisation avec l'ensemble de la législation adoptée par l'Assemblée nationale. Il considère enfin l'adéquation de la législation proposée eu égard à l'objectif visé, la complexité, l'ampleur et les conséquences du projet sur le plan juridique, ainsi que la simplicité et la qualité de la terminologie du texte. Le Comité de législation s'assure également de la conformité du projet de loi avec la décision du Conseil des ministres.

Enfin, le comité vérifie que toutes les étapes du processus d'élaboration du projet de loi à l'étude ont été franchies et que les consultations qu'il pouvait requérir ont été effectivement tenues. Dès que le comité a terminé l'étude du projet de loi, le secrétaire du comité le transmet au service de l'Assemblée nationale chargé d'en assurer la traduction et l'impression. Un projet de loi ministériel n'est imprimé qu'avec l'approbation écrite du Premier ministre ou du président du Comité de législation.

Ce processus d'approbation développe une solidarité ministérielle accrue autour des projets gouvernementaux et conscientise chaque ministre sur la dimension intersectorielle des actions qu'il entend initier. Une meilleure coordination au préalable est favorisée dans l'élaboration des dossiers majeurs à présenter au Conseil des ministres. Le processus permet au ministre concerné d'informer adéquatement certains collègues sur la problématique, les enjeux et les effets appréhendés de son projet.

Seuls les membres du Conseil des ministres siègent auprès des divers comités ministériels. Les députés sans portefeuille ministériel ne siègent pas aux comités ministériels et n'assistent pas aux réunions du Conseil des ministres. Bien que ces députés ne jouent aucun rôle direct dans le processus décisionnel, ils peuvent tout de même influencer l'action gouvernementale de façon indirecte par l'entremise des commissions permanentes de l'Assemblée nationale. Ces commissions peuvent se saisir de leur propre chef de questions sur lesquelles elles désirent faire enquête. De plus, lorsque le Conseil des ministres se propose de déposer à l'Assemblée nationale un projet de loi plutôt délicat, il s'assure de consulter le caucus avant de procéder.

Le gouvernement dispose de plusieurs moyens lui permettant d'évaluer ses politiques et ses programmes. Dans un premier temps, les retraites du Cabinet permettent à l'exécutif de se pencher sur les réalisations du gouvernement et de préparer la session parlementaire à venir. Ces retraites sont suivies de retraites du caucus, où les mêmes questions seront posées et débattues. Ce forum offre au caucus un outil additionnel lui permettant d'influencer le processus décisionnel. Également, chaque parti politique organise annuellement des conseils généraux, à l'occasion desquels les membres formulent habituellement des recommandations très précises quant à l'orientation des politiques gouvernementales, ainsi que leur appréciation du comportement du gouvernement. Les ministres tiennent à être très présents lors de ces conseils généraux.

- le Comité ministériel de l'Éducation et de la Culture (6);
  - le Comité ministériel de l'Emploi et du Développement économique (10); et
  - le Comité ministériel du Développement social (9).
- Tout ministre qui veut saisir le Conseil des ministres d'une question doit le faire au moyen d'un **mémoire** dont la forme et le contenu respectent les exigences adoptées par le Conseil des ministres. Avant d'être soumis à une séance du Conseil des ministres pour décision, un mémoire peut être appelé à franchir plusieurs étapes qui ont pour objectif de permettre aux membres du Conseil des ministres de prendre les décisions les plus pertinentes et les plus éclairées.

Le mémoire doit d'abord être soumis au **Secrétariat général du Conseil exécutif**. Le Secrétaire général peut transmettre pour avis tout mémoire reçu par son cabinet à un des comités ministériels, à un secrétariat du ministère ou ministère du Conseil exécutif ou encore, à tout ministère concerné par le sujet. Le comité, secrétariat ou ministère ayant reçu une demande d'examen doit respecter un délai de traitement de deux semaines. Les avis et les recommandations sont habituellement acheminés au comité devant lequel le mémoire est à l'étude. Ce n'est que lorsque tous les avis et recommandations requis ont été produits que le mémoire est ensuite acheminé au Conseil des ministres. Toutefois, le mémoire ne pourra être présenté au Conseil des ministres qu'une semaine après la réception de tous ces avis et recommandations.

On considère qu'un mémoire est prêt à être soumis au Conseil des ministres lorsque ont été reçus au cabinet du Secrétaire général tous les avis et analyses demandés à son sujet et que, d'un point de vue administratif, il est complet. Évidemment, un mémoire ne sera pas inscrit à l'ordre du jour du Conseil des ministres tant que toutes les difficultés qu'il pose en termes de coordination ministérielle n'auront pas été résolues. À cet égard, le rôle des comités ministériels de coordination est primordial puisque c'est à ces comités, plus particulièrement à leur président secondé par le secrétaire du comité, qu'il revient d'assurer la cohérence des politiques et actions gouvernementales et, à ce titre, de résoudre les différends qui peuvent survenir entre les ministres concernés par un mémoire. Les comités ministériels formulent des recommandations au Conseil des ministres quant à l'opportunité de procéder dans un dossier et quant à son contenu.

Lorsqu'un mémoire est inscrit à l'ordre du jour d'une séance du Conseil des ministres, il est habituellement discuté à cette séance, à moins que le ministre qui le soumet ne soit absent. Pour qu'une décision soit prise au Conseil des ministres, il doit y avoir consensus parmi les membres. Si ce consensus fait défaut, le Premier ministre ajourne habituellement le débat afin d'accorder une période de réflexion, de parfaire le dossier ou d'effectuer des consultations additionnelles. Une fois la séance levée, le Secrétaire général veille à la préparation d'un mémoire des délibérations du Conseil exécutif et au suivi des décisions.

Au Québec, le Conseil des ministres se retrouve au cœur du processus décisionnel. Principal organe décisionnel du gouvernement, le Conseil des ministres, présidé par le Premier ministre, assume la direction du gouvernement, la mise en application des lois et l'administration de l'État. C'est l'organisme qui regroupe les activités essentielles à la gestion de l'État. Le Conseil des ministres est composé de ministres, de ministres d'État et de ministres délégués. Ses responsabilités comprennent, entre autres, l'approbation de projets de lois et de projets de règlements, la définition d'un cadre financier, la définition de politiques et de programmes, la coordination de l'action des ministres et organismes et la nomination des hauts fonctionnaires et des dirigeants d'organismes et de sociétés publiques.

Le Premier ministre a choisi de ne pas confier aux ministres leurs responsabilités par l'entremise d'une lettre de mandat. Plutôt, le Premier ministre communique ses attentes aux ministres lors d'un entretien, préalable ou subséquent à leur nomination au Conseil des ministres. Le Premier ministre Parizeau a, une fois, formulé des objectifs spécifiques en ce qui a trait au portefeuille de chaque ministre dans le cadre de son discours inaugural prononcé à l'Assemblée nationale, mais cette façon de faire n'est pas devenue une pratique.

Afin d'accroître ses efforts de planification et de coordination et afin d'améliorer l'efficacité et la cohérence de l'action gouvernementale, le Conseil des ministres s'est doté de **comités ministériels** dont la nature les différencie mais dont les missions sont complémentaires. Trois comités ministériels sont spécialement consacrés à l'élaboration des grandes stratégies et permettent les grands arbitrages politiques et budgétaires :

- le Comité des priorités (10)<sup>3</sup>;

- le Conseil du Trésor (5); et

- le Comité de législation (6).

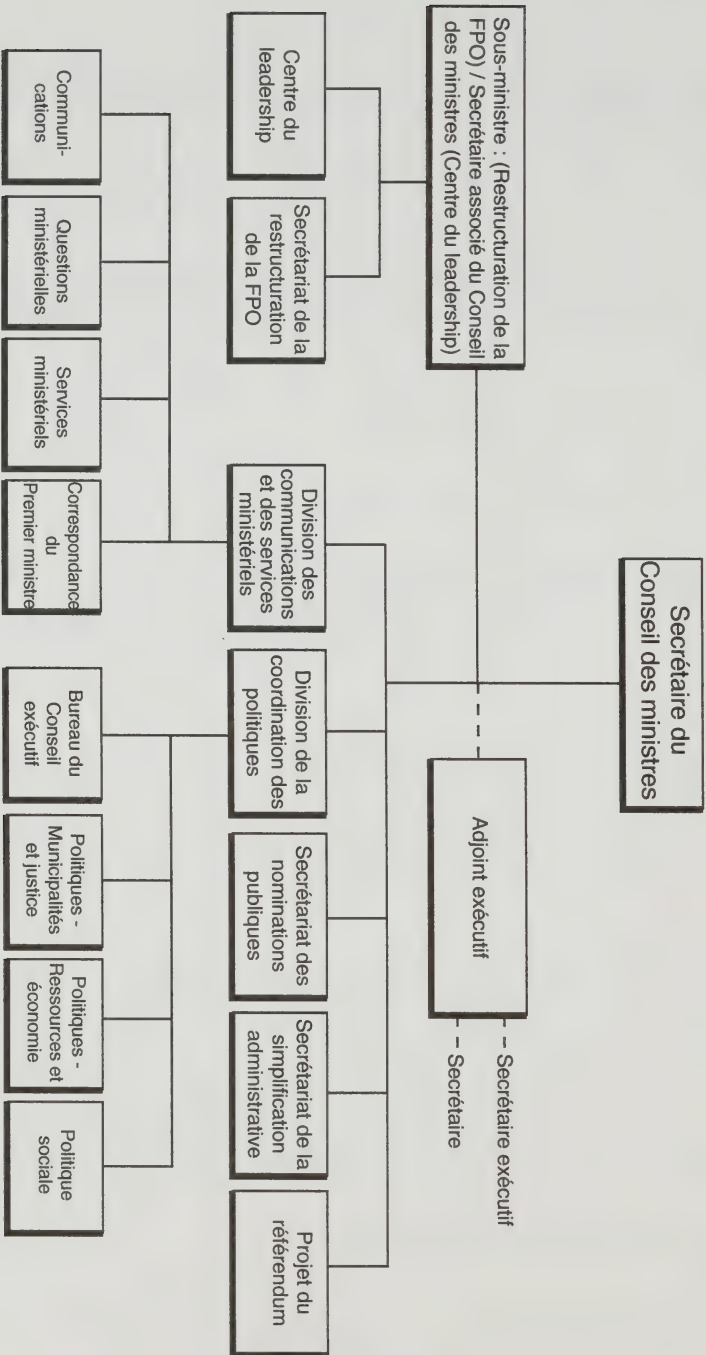
De plus, rattachés au Conseil des ministres, **quatre comités ministériels permanents** sont surtout voués à une mission de coordination de l'action gouvernementale, notamment celle des ministres dans leurs secteurs d'activités respectifs :

- le Comité ministériel des Affaires régionales et territoriales (16);

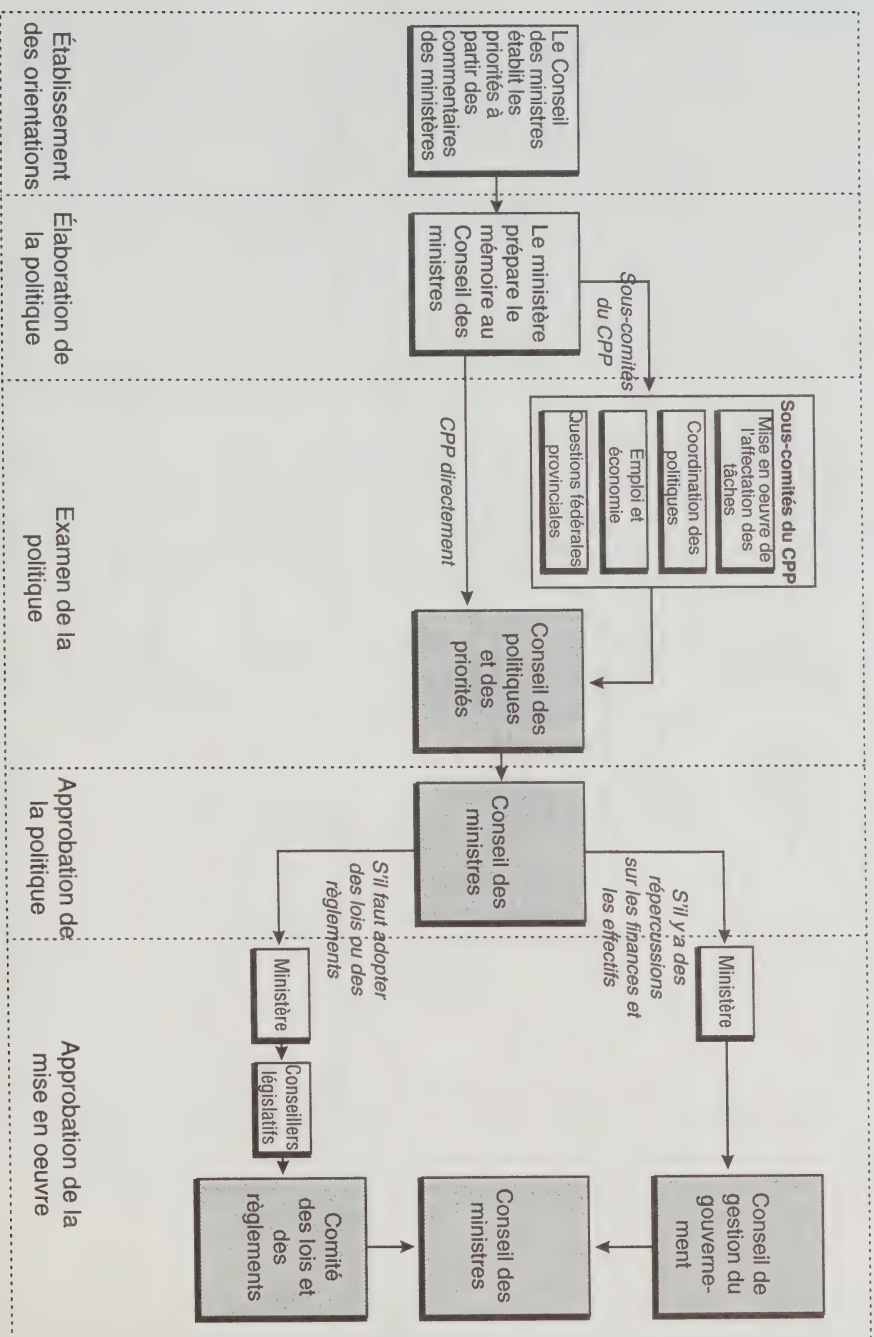
<sup>3</sup> Le chiffre indiqué entre parenthèses fait référence au nombre de ministres qui sont membres du comité du Cabinet.



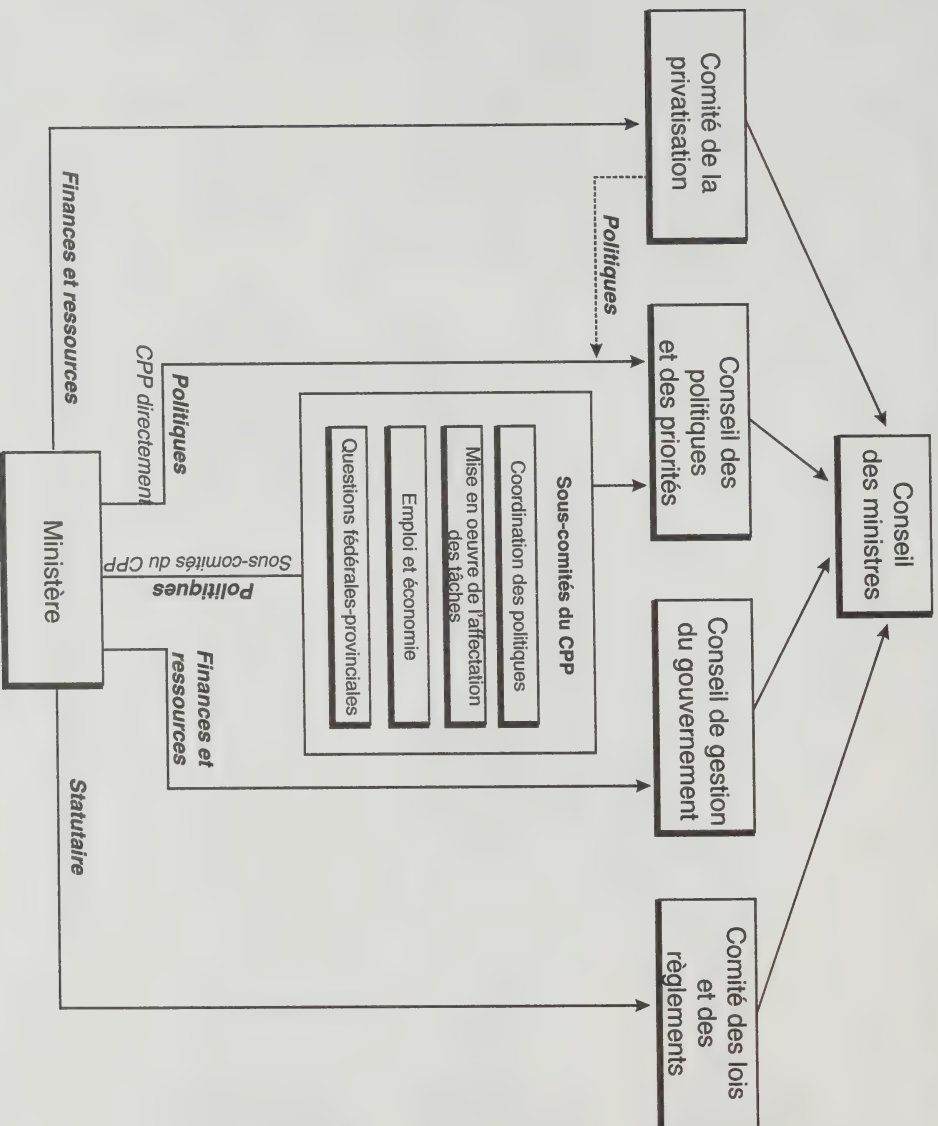
# Bureau du Conseil des ministres



## Processus d'élaboration des politiques



# Système décisionnel du Conseil des ministres



Les sous-ministres sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. Le secrétaire du Cabinet fournit des conseils au Premier ministre à cet égard en lui recommandant des candidats.

## **b) L'évaluation du rendement**

La gestion du rendement est l'un des principaux éléments du Plan des ressources humaines applicable aux cadres supérieurs. Ce mécanisme permet de lier chacune des mesures prises aux plans d'activités de l'ensemble de l'administration. Le programme a été conçu pour lier davantage chacune des activités individuelles à la réalisation des plans d'activités et des objectifs de l'administration provinciale et des ministères.

Le groupe des dirigeants est chargé, selon ses propres ententes de rendement, de veiller à ce que la gestion du rendement se fasse bel et bien. Les plans de gestion du rendement ont surtout pour but d'améliorer les processus et la structure de l'organisation, de même que le rendement des gens. De plus, le rendement est reconnu et récompensé en fonction de certaines mesures, tout comme un rendement qui n'est pas satisfaisant encourt des conséquences.

Le cycle de gestion du rendement est lié au cycle annuel de planification des activités. Toute modification du plan annuel des activités entraînera une modification correspondante de chacun des contrats de rendement.

Le gestionnaire supérieur et son superviseur sont responsables conjointement de la tenue de l'examen et de l'évaluation officiels annuels. Chaque ministre dispose de la latitude voulue pour concevoir son propre processus d'examen et d'évaluation et pour déterminer les sources pouvant contribuer à l'examen et à l'évaluation officiels.

Afin de bien gérer les défis qui l'attendent, il est vital que la fonction publique ait la capacité d'attirer et de garder en place des cadres supérieurs des secteurs public et privé qui occuperont des postes importants au sein de l'administration publique. Pour atteindre cet objectif, leur rémunération doit être de niveau semblable pour des postes comparables dans les grandes organisations du secteur privé et récompenser les fonctionnaires selon les résultats obtenus.

Le gouvernement de l'Ontario a également instauré un régime d'incitatifs fondé sur le rendement de l'administration publique en général, celui des ministères et le rendement individuel. Les intérêts doivent non seulement satisfaire aux principaux engagements pris dans leur entente de rendement ou faire encore mieux, mais le ministre doit lui aussi atteindre un certain seuil de rendement avant que le programme de récompense ne soit financé. Ce seuil est établi annuellement par le Premier ministre et le Conseil des ministres en fonction des mesures financières et des priorités d'orientation. Le rendement du ministre est évalué selon qu'il a contribué ou non à la réalisation des grands objectifs de l'administration publique. En consultation avec le Premier ministre, le secrétaire du Conseil des ministres évalue le rendement de la haute direction du ministère à l'égard de l'exécution de son plan d'activités. La somme des récompenses individuelles ne doit pas excéder la quantité d'incitatifs qu'il est permis au ministre d'accorder. Le secrétaire du Conseil des ministres examine et approuve les évaluations et la distribution des récompenses pour chaque niveau dans chaque ministère.

La Commission de la fonction publique veille au rendement du gouvernement en tant qu'employeur, particulièrement en ce qui a trait au maintien du principe du mérite et de la promotion des valeurs de l'ensemble de l'administration publique.

Depuis qu'elle a délégué ses fonctions de gestion des ressources humaines au Secrétariat du Conseil de gestion, la Commission joue le rôle d'un tribunal exerçant des pouvoirs réglementation et d'adjudication. La loi prévoit expressément que la Commission ne peut pas déléguer ces pouvoirs.

Plus particulièrement, la Commission établit la réglementation relative à une vaste gamme de questions entourant la gestion des ressources humaines sur le plan des salaires, de la classification, du recrutement, des avantages sociaux et des heures de travail. La Commission approuve les nominations et les affectations au sein de la fonction publique et, de façon plus générale, se penche sur diverses mesures de dotation et de recrutement.

Les membres de la Commission de la fonction publique sont des fonctionnaires provinciaux salariés ayant le niveau de sous-ministre. La Commission est présidée par le secrétaire du Conseil de gestion du gouvernement.

La formation des cadres et des dirigeants est assurée par le Centre du leadership, qui se trouve au sein du Bureau du Conseil des ministres. Le Centre est également chargé de gérer le système d'examen du rendement.

#### a) La nomination aux niveaux supérieurs de la fonction publique

Le groupe de la haute direction (GHD) comprend trois niveaux : les gestionnaires supérieurs, les directeurs et les sous-ministres adjoints. Les sous-ministres font partie d'une catégorie distincte. Les ministères déterminent tout d'abord si le poste vacant peut être occupé par un cadre supérieur du ministère lorsque ce dernier a des postes excédentaires ou menacés. Si le poste vacant ne peut être comblé de cette façon, le ministère doit le faire afficher. Dans le cas des postes de directeur et de SMA, ils doivent être affichés au sein de toute la fonction publique. Dans le cas des postes vacants de cadres supérieurs, le ministère conserve le pouvoir de déterminer la portée du concours.

Le Comité de perfectionnement des cadres supérieurs (CPCS) recommande, et la Commission de la fonction publique approuve, toutes les nominations au niveau SMA. Le CPCS est composé de sept sous-ministres qui y siègent à tour de rôle et est présidé par le secrétaire du Conseil des ministres. Les sous-ministres se voient déléguer le pouvoir d'approuver les affectations des cadres supérieurs et des directeurs. Dans des circonstances exceptionnelles, le Comité de perfectionnement des cadres supérieurs peut exercer son pouvoir discrétionnaire pour déplacer latéralement un employé du GHD à un poste du même ministère ou ailleurs dans la fonction publique.

À la fin de janvier ou au début de février, le Conseil de gestion du gouvernement et le Conseil des ministres examinent et approuvent les plans d'activités et les affectations de chaque ministère, en fonction des recommandations qui leur ont été faites par les organismes centraux.

Au cours de cette étape, le ministre des Finances entreprend la préparation du processus budgétaire, notamment les consultations nécessaires, la rédaction des documents pertinents, les discours, les projets de loi. Les ministères commencent la préparation de la version imprimée du Budget, en fonction des plans d'activités et des affectations approuvés par le Conseil de gestion du gouvernement et le Conseil des ministres.

Après les consultations et l'approbation par le Conseil des ministres des plans de dépenses des ministères, le ministre des Finances dépose le Budget annuel à l'Assemblée législative. Ce Budget trace les grandes lignes des priorités financières et économiques de l'année à venir.

Le document imprimé du Budget des dépenses est déposé à l'Assemblée législative 12 jours de séance après l'annonce du Budget annuel. Les ministères préparent les cahiers d'information budgétaire dans lesquels sont expliquées en détail les dépenses ministérielles projetées. Les cahiers d'information budgétaire doivent être transmis au leader parlementaire du gouvernement dans les dix jours suivant le dépôt du document imprimé du Budget.

Le Comité permanent du budget analyse les plans d'activités et les affectations ou le budget des dépenses des ministères au cours de l'été et de l'automne, et fait rapport à l'Assemblée législative avant la troisième semaine de novembre. Puis, a lieu le débat. L'objectif ultime du processus d'affectations est l'adoption de la *Loi de crédits* à l'Assemblée législative qui autorise officiellement les ministères à dépenser l'argent du Trésor public.

Pendant ce temps, les ministères préparent pour le printemps la publication de leurs plans d'activités, conformément aux directives transmises par le Bureau du Conseil des ministres et le Secrétaire du Conseil de gestion. Les consultations sur les plans d'activités publiés se déroulent au cours de l'été et permettent aux ministères d'obtenir de nombreuses observations qui leur seront utiles dans le processus budgétaire de l'année suivante.

Le cycle financier recommence lorsque le Secrétaire du Conseil de gestion entreprend le suivi des dépenses de l'année en cours à l'échelle de l'administration provinciale, dès le 1<sup>er</sup> avril, ce qui donne assez de temps pour mettre en oeuvre tous les correctifs nécessaires à la réalisation du plan financier. C'est le ministre des Finances qui rend publiques les réalisations des objectifs financiers du gouvernement, à l'aide de rapports trimestriels, des données réelles provisoires tirées du budget et des comptes publics publiés en septembre de l'année suivante.

Le ministère des Finances comprend maintenant l'ancien ministère du Revenu et des institutions financières, ainsi que l'ancien Office ontarien de financement.

## 6. La gestion financière centralisée et l'affectation des ressources

Le cycle annuel de planification des finances et des activités relève à la fois du ministère des Finances et du Secrétaire du Conseil de gestion. Le ministère des Finances élabore le Plan financier, qui comprend une stratégie de dépense relativement aux secteurs prioritaires, aux pressions financières et aux inducteurs de coûts du système, et un aperçu des recettes de la province et du déficit ou du surplus qui en résultera. Le Secrétaire du Conseil de gestion dirige le processus de planification des activités et d'affectation des ressources, qui est en soi une activité complète et intégrée au processus décisionnel du Conseil des ministres concernant les orientations stratégiques des ministères, leurs principales activités, les recettes non fiscales et les affectations de fonctionnement et d'immobilisation.

Le cycle débute lorsque le Conseil des ministres et le Conseil des politiques et des priorités confirment les priorités stratégiques du gouvernement, tant à long terme que pour l'exercice financier à venir. Au début de l'été, le ministère des Finances rédige des propositions sur des stratégies financières qui tiennent compte de la situation économique et qui soutiennent les priorités stratégiques du gouvernement. Ces propositions sont ensuite étudiées par le CPP au milieu de l'été et sont ensuite confirmées par le Cabinet.

Au début de l'automne, le ministère des Finances élabore diverses possibilités de plan financier plurianuel qui, après avoir été peaufiné pendant plusieurs mois, sera adopté dans sa version définitive. Commentent ensuite les préparatifs du processus de planification des activités le ministère des Finances prépare une stratégie de recettes non fiscales pour l'ensemble du gouvernement, laquelle sera soumise au Conseil des ministres, pendant que le Secrétaire du Conseil de gestion prépare une stratégie d'affectations qu'il soumettra quelques semaines plus tard au Conseil de gestion du gouvernement afin de faire approuver le projet d'affectations plurianuelles.

Malgré le fait que les ministères reçoivent le plus tôt possible à l'automne une estimation des niveaux de dépenses appelés « affectations préliminaires » pour leurs programmes plurianuels d'immobilisation et de fonctionnement, le lancement officiel du processus de planification des activités a lieu à la fin de l'automne ou au début de l'hiver. Le Secrétaire du Conseil de gestion transmet aux ministères les instructions de planification des activités et des affectations, et les ministères disposent d'environ un mois pour mettre à jour leurs plans d'activités et énoncer de façon détaillée comment ils entendent réaliser leurs objectifs plurianuels d'affectation et de recettes.

Après approbation des affectations préliminaires par le Conseil des ministres, le Secrétaire du Conseil de gestion, avec le concours des autres organismes centraux, entreprend l'analyse des plans d'activités révisés des ministères à la fin de décembre ou au début de janvier. Le Bureau du Conseil des ministres examine les politiques et les dossiers législatifs connexes en consultation avec le Cabinet du Premier ministre, et le ministère des Finances analyse les questions concernant les finances et la comptabilité d'exercice et fait part de ses observations à cet égard.

L'information. Le SCG conseille le Conseil de gestion au sujet des répercussions des propositions à l'étude sur les finances, les ressources humaines, l'administration des locaux et la technologie de l'information.

En tant que représentant du gouvernement dans son rôle d'employeur de la fonction publique de l'Ontario, le Secrétaire du Conseil de gestion établit les politiques de gestion, les lignes directrices et les cadres de responsabilité et dirige tous les grands projets de restructuration entrepris par le gouvernement en place. Le SCG est également chargé de conseiller et d'aider les ministères de manière à maintenir de saines pratiques financières à l'échelle de l'administration provinciale. Le Secrétaire du Conseil de gestion instaure des mécanismes visant à évaluer le rendement du gouvernement et à obliger les ministères à respecter les normes de rendement.

## 5. Le ministère des Finances

À titre d'organisme central, le ministère des Finances conseille le ministre des Finances, le Conseil des ministres et ses conseils et ses comités d'établir et de réaliser le plan financier et les politiques fiscales et économiques du gouvernement. Dans l'exécution de son mandat, le ministère établit et met en oeuvre la politique fiscale, et entreprend la planification, le suivi et la gestion du plan financier de l'Ontario (p. ex. le déficit budgétaire prévu, les dépenses et recettes de fonctionnement et d'immobilisation). Le ministère est chargé de la préparation du budget et des prévisions pluriannuelles des dépenses et des recettes. Il élabore et coordonne les grandes stratégies de réduction des dépenses nécessaires à l'atteinte des objectifs financiers.

De plus, le ministère des Finances fournit au Conseil des ministres et au gouvernement en général des analyses des questions d'ordre stratégique en ce qui a trait à la macro-économie et la micro-économie, la démographie, le marché du travail, les divers secteurs de l'économie et les régions.

Le ministère des Finances coordonne également les travaux menés par le gouvernement de l'Ontario en vue de déterminer les initiatives qu'il serait préférable de confier au secteur privé, à d'autres niveaux de gouvernement ou en partenariat avec d'autres fournisseurs de services. Au sein du ministère, la Commission de privatisation assure le soutien de la mise en oeuvre des travaux de privatisation du gouvernement. Cette commission est composée d'employés affectés temporairement et provenant d'autres ministères et du secteur privé.

L'une des principales fonctions de la Commission de privatisation consiste à fournir des services d'administration et de secrétariat au Comité de la privatisation et à coordonner et gérer le processus d'examen de la privatisation. La Commission donne également des conseils au sujet des répercussions de la privatisation des candidats à l'étude sur les politiques, les finances et les ressources. De façon plus générale, la Commission coordonne la stratégie globale de privatisation et établit les objectifs et les critères de l'étude de la privatisation par le gouvernement.

Les relations intergouvernementales touchent presque tous les ministères du gouvernement de l'Ontario et leurs homologues fédéraux, mais les deux ministères principalement chargés de la coordination sont celui des Affaires intergouvernementales et celui des Finances.

**Le ministère des Affaires intergouvernementales** est un organisme distinct et n'est pas lié au Bureau du Conseil des ministres. Son sous-ministre entretient avec le secrétaire du Conseil des ministres les mêmes relations hiérarchiques que les sous-ministres des autres ministères.

Le ministère a pour tâche d'élaborer des stratégies d'ensemble, de fournir des conseils et de recueillir de l'information visant à aider le gouvernement dans ses relations avec le gouvernement fédéral et celui des autres provinces. De façon plus particulière, le ministère donne des conseils d'orientation stratégique au ministre, au Premier ministre et au Conseil des ministres en matière d'unité nationale, y compris les questions constitutionnelles.

La participation de l'Ontario aux rencontres et aux conférences annuelles des Premiers ministres et aux autres réunions intergouvernementales importantes est organisée et coordonnée par le ministère des Affaires intergouvernementales. Le ministère assure la liaison avec les autres gouvernements, fédéral et provinciaux, et suit les principaux dossiers sur les positions de chacun de ces gouvernements. Enfin, le ministère collabore étroitement avec d'autres ministères de la province afin de les conseiller et de les assister à l'égard des objectifs des politiques intergouvernementales.

**Le ministère des Finances** joue également un rôle important en ce qui a trait à la gestion des relations intergouvernementales de l'Ontario. À cet égard, le ministère assure le suivi des relations financières de l'Ontario avec le gouvernement fédéral et les autres provinces. Il défend les intérêts de l'Ontario aux réunions fédérales-provinciales et conseille les ministères au moment de négocier des ententes avec le gouvernement fédéral. De façon plus particulière, les fonctions du ministère à cet égard comprennent l'analyse des politiques financières fédérales en vigueur, les prévisions de transferts fédéraux à la province, l'analyse du budget des autres provinces et l'établissement de comparaisons entre l'Ontario, les autres provinces et le gouvernement fédéral.

#### 4. Le Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) est responsable de la gestion des ressources et des ressources financières, humaines, et des actifs physiques et technologiques du gouvernement de l'Ontario. Il donne des conseils stratégiques destinés à soutenir le processus décisionnel du Conseil de gestion du gouvernement. De plus, la Société immobilière de l'Ontario se retrouve au sein du Secrétariat du Conseil de gestion.

Dans l'exécution de son mandat, le SCG assure la prestation de services d'administration et de Secrétariat au Conseil de gestion du gouvernement. Il coordonne et surveille les processus de planification des activités ministérielles et d'affectation des ressources à l'échelle de l'administration provinciale, de même que les plans concernant les dépenses annuelles et pluriannuelles d'immobilisation et de fonctionnement, les ressources humaines, les locaux et la technologie de

ressources. De plus, en collaborant étroitement avec les ministères d'exécution, le Bureau du Conseil des ministres assure la tenue de consultations interministérielles efficaces. Le cas échéant, il pourra agir à titre de médiateur. Lorsque le Conseil des ministres convient d'une décision, le Bureau du Conseil des ministres doit en faire la communication à tous les ministères touchés et en faciliter la mise en oeuvre.

Le Bureau du Conseil des ministres assure la liaison avec le Cabinet du leader parlementaire du gouvernement afin d'établir un lien entre les processus décisionnel et législatif du gouvernement au soutien de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'un programme législatif établissant un équilibre entre les priorités du gouvernement et le temps dont dispose l'Assemblée pour légiférer.

La coordination des rapports entre le Conseil des ministres et le lieutenant-gouverneur fait également partie des tâches du Bureau du Conseil des ministres. Les fonctions de ce dernier sont liées à la signature par le lieutenant-gouverneur des décrets du conseil et des règlements recommandés par le Conseil des ministres, à la réception des rapports annuels et à l'autorisation de la proclamation des lois, et aux activités spéciales comme la cérémonie d'assermentation d'un nouveau gouvernement, le discours du Trône et la signature des brefs d'élections partielles et générales.

### **c) Le Bureau du Conseil des ministres et le Cabinet du Premier ministre : les mécanismes de consultation**

Le Bureau du Conseil des ministres et le Cabinet du Premier ministre travaillent en étroite collaboration afin que le Premier ministre reçoive une vaste gamme de renseignements et de conseils et que des directives uniformes soient transmises aux ministères. Le personnel du Cabinet du Premier ministre et celui du Bureau du Conseil des ministres se réunissent de façon officielle toutes les semaines et discutent des points à l'ordre du jour des réunions du Conseil des ministres et de ses comités, de même que des questions d'orientation revêtant un intérêt particulier pour le gouvernement. De plus, les deux organismes tiennent une séance annuelle visant à coordonner les priorités du gouvernement pour l'année à venir.

## **3. Le ministère des Affaires intergouvernementales**

**Le Sous-comité du Conseil des politiques et des priorités sur les relations fédérales-provinciales** est la principale tribune où sont examinées les orientations concernant les relations intergouvernementales. Le Sous-comité se réunit au besoin (p. ex. avant une conférence des Premiers ministres). Il a pour mandat de favoriser une démarche stratégique uniforme et cohérente à l'égard des questions et des négociations fédérales-provinciales et de soumettre des recommandations au Conseil des politiques et des priorités au sujet de ces questions.

Le Bureau du Conseil des ministres assure la liaison avec les autres organismes centraux (c.-à-d. le Secrétariat du Conseil de gestion et le ministère des Finances) dans le but d'assurer que les orientations stratégiques et le programme législatif du gouvernement soient intégrés au processus de planification et correspondent aux décisions prises sur les questions concernant les finances et les

Le personnel chargé des politiques au sein du Bureau du Conseil des ministres conseille le Premier ministre et lui fournit des analyses critiques au sujet des politiques au fur et à mesure qu'elles franchissent les diverses étapes du processus décisionnel. Pour ce faire, il échange régulièrement de l'information avec le Cabinet du Premier ministre sur les initiatives en cours d'élaboration au sein des ministères, sur les questions de communication et aux dossiers importants. Le personnel chargé des politiques informe le Premier ministre des questions importantes avant les réunions du CPP en mettant en relief les questions d'ordre stratégique, les considérations interministérielles et les répercussions financières. Il rédige également des notes d'information à l'intention des membres des comités du Conseil des ministres qui étudient les dossiers d'un point de vue global ou stratégique et qui constituent un moyen de centrer les délibérations sur les principaux points faisant l'objet des décisions.

Le Bureau du Conseil des ministres joue un rôle important en ce qui a trait à la qualité des documents utilisés aux réunions et pour consigner la prise de décisions. À cet égard, il collabore avec les ministères afin de présenter aux comités du Conseil des ministres diverses options et des analyses objectives et d'assurer la tenue de consultations interministérielles avant l'examen des dossiers par le Conseil des ministres. Le Bureau du Conseil des ministres revoit les projets de mémoires au Conseil des ministres, demande des directives au Cabinet du Premier ministre et veille à ce que les propositions de politiques tiennent compte de la démarche et des priorités du gouvernement.

En raison du programme d'orientation chargé du gouvernement de l'Ontario, et des contraintes imposées par le temps limité dont disposent les comités et par la capacité de l'Assemblée législative, le Bureau du Conseil des ministres collabore étroitement avec le Cabinet du Premier ministre à l'égard de la **gestion du programme stratégique**. Par l'entremise de cette gestion du programme stratégique, ils tentent d'élaborer des propositions touchant les priorités d'orientation stratégique du gouvernement à moyen terme, dont ils s'inspirent pour établir le programme législatif (en consultation avec le Cabinet du leader parlementaire du gouvernement). Le Bureau du Conseil des ministres et le Cabinet du Premier ministre examinent les programmes et en établissent les priorités pour examen par le Conseil des ministres et ses comités et ils communiquent les priorités d'orientation du gouvernement aux ministères.

## **b) La fonction d'orientation du Bureau du Conseil des ministres**

Le Premier ministre ou le Conseil des ministres peut de temps à autre souhaiter mettre sur pied des comités spéciaux ou des groupes de travail pour axer les efforts du gouvernement sur un secteur prioritaire. Le Bureau du Conseil des ministres facilite et coordonne ces projets et assure en permanence les services de secrétariat.

- en qualité de **sous-ministre du Premier ministre**, elle conseille et appuie ce dernier à l'égard d'un large volet de dossiers et elle supervise le rendement de chaque sous-ministre au nom du Premier ministre;

- en qualité de **chef de la fonction publique de l'Ontario**, elle assure l'efficacité de la gestion, du fonctionnement et de l'organisation de la fonction publique et met en oeuvre les stratégies à long terme en ce qui a trait à la structure que prendra la fonction publique et au mandat qui lui sera confié; et enfin

- en qualité de **sous-ministre du Bureau du Conseil des ministres**, elle est responsable devant le Premier ministre de l'exécution du mandat du Bureau du Conseil des ministres.

En tant que ministre du Premier ministre, le Bureau du Conseil des ministres assure la prestation de conseils et des services d'analyse critique au Premier ministre au soutien du rôle de ce dernier à titre de président du Conseil exécutif de l'Ontario. Dans l'exécution de son mandat, le Bureau du Conseil des ministres gère les structures décisionnelles du gouvernement de l'Ontario et fait en sorte qu'elles soient efficaces et bien organisées. Le Bureau du Conseil des ministres collabore avec le Conseil des ministres et ses comités d'orientation afin de convenir d'un programme d'orientation et de l'ensemble des priorités. Il est également chargé du soutien administratif et des services de secrétariat du Conseil des ministres et de ses comités.

Le Bureau du Conseil des ministres appuie le secrétaire du Conseil des ministres dans l'exercice de ses fonctions à titre de chef de la fonction publique en surveillant le fonctionnement général de la fonction publique. Le secrétaire du Conseil des ministres joue un rôle essentiel en ce qui a trait aux mesures d'avenir prises à l'égard de la fonction publique de l'Ontario, et ce rôle est un élément fondamental de son mandat. Le secrétaire du Conseil des ministres est à la tête de la réforme actuelle de la fonction publique.

#### a) Le soutien du Conseil des ministres et de ses comités

La plus grande partie de la responsabilité du Bureau du Conseil des ministres consiste à superviser le soutien fourni au Conseil des ministres et à ses comités. La gestion des structures décisionnelles du gouvernement de l'Ontario et le souci de leur efficacité et de leur bonne organisation est l'une des principales tâches de cet organisme central. À cet égard, le Bureau du Conseil des ministres joue un rôle essentiel en fournissant des services de secrétariat, en gérant le programme stratégique, en assurant la qualité des documents présentés aux comités et en planifiant les retraites du Conseil des ministres.

Le Bureau du Conseil des ministres fournit toute la gamme des services de secrétariat et de services administratifs au Conseil des ministres : établissement du calendrier des réunions du Conseil des ministres, gestion et préparation de l'ordre du jour, logistique des réunions, présence aux réunions, rédaction et distribution des procès-verbaux du Conseil des ministres. Le Bureau du Conseil des ministres fournit les mêmes services de secrétariat au Comité des lois et des règlements, au Conseil des politiques et à ses sous-comités.

**L'approbation de la mise en oeuvre.** Si une politique approuvée engendre des répercussions sur le plan des finances et des ressources humaines, elle est renvoyée au ministère compétent aux fins de la rédaction d'un mémoire au Conseil de gestion du gouvernement qui procédera à un examen financier et administratif approfondi. Une fois approuvée par le Conseil, la proposition est transmise au Conseil des ministres pour fin de confirmation.

## II LES ORGANISMES CENTRAUX

Les organismes centraux coordonnent et appuient le système décisionnel du Conseil des ministres, de même que la planification des politiques, des finances et des ressources humaines. En Ontario, les trois principaux organismes centraux sont le Bureau du Conseil des ministres, le Secrétariat du Conseil de gestion et le ministère des Finances. Le Cabinet du Premier ministre est également un organisme central.

### 1. Le Cabinet du Premier ministre

La structure et les fonctions du Cabinet du Premier ministre, tout comme son mandat, dépendent en grande partie de la volonté du Premier ministre. Composé d'employés politiques, le cabinet du Premier ministre est dirigé par le secrétaire principal. En général, le Cabinet du Premier ministre fournit des conseils politiques et est le principal point de liaison avec le personnel des cabinets des ministres.

Le Cabinet du Premier ministre s'occupe de toutes les questions touchant la circonscription du Premier ministre qui y obtient également des conseils d'ordre politique, y compris sur les stratégies de communication à suivre pour que soient atteints les objectifs fixés par le Premier ministre.

### 2. Le Bureau du Conseil des ministres

Le Bureau du Conseil des ministres est dirigé par le **secrétaire du Conseil des ministres**. Le Secrétaire du Conseil des ministres occupe le poste le plus élevé de la fonction publique de l'Ontario et elle doit s'acquitter de quatre responsabilités fondamentales :

- en qualité de **greffier du Conseil exécutif**, elle veille au bon fonctionnement du système décisionnel du Cabinet au nom du Premier ministre, transmet les décisions du Conseil des ministres aux ministres et aux sous-ministres et veille à ce que ces décisions soient mises en oeuvre et à ce que le programme du Conseil des ministres et de ses comités corresponde aux priorités du gouvernement;

Le Conseil de gestion du gouvernement agit aussi au nom du gouvernement, à titre d'employeur, au sujet des questions intéressant le gouvernement et ses employés et leurs agents négociateurs, et également au sujet des négociations collectives.

Le **Comité sur la privatisation** a été mis sur pied au mois d'août 1996 et a été chargé de surveiller la mise en oeuvre des projets d'étude de la privatisation des sociétés d'État, projets visant à assurer un meilleur service à meilleur prix.

## **2. Le processus d'orientation officiel**

Le processus d'orientation officiel comprend cinq étapes distinctes :

**L'établissement du programme d'orientation.** La plupart des dossiers d'orientation sont déterminés dans le cadre d'exercices de planification qui commencent par la contribution des ministères et des organismes centraux et qui se terminent par l'approbation d'un programme d'orientation stratégique par le Conseil des ministres. Les éléments attendus du programme d'orientation et le calendrier qui s'y rattache sont ensuite transmis aux ministères qui doivent soumettre les mémoires demandés par le Conseil des ministres.

**L'élaboration de la politique.** Le ministère compétent élabore la proposition de politique en consultant le Bureau du Conseil des ministres et le Cabinet du Premier ministre, de même que les autres ministères que la question intéresse, conformément à la démarche établie dans le cas des mémoires au Conseil des ministres.

**L'examen de la politique.** Le Bureau du Conseil des ministres met la politique à l'ordre du jour de la réunion de l'un des comités d'orientation du Conseil des ministres (le CPP seul ou un sous-comité du CPP et ensuite le CPP pour fin d'examen). Un ministre signe le mémoire au Conseil des ministres. Le ministre prépare un exposé qui sera présenté au comité du Conseil des ministres lorsque le mémoire sera soumis. Le ministre ou un représentant du ministère présentera les grandes lignes et un train de mesures proposées au comité, qui, à son tour, soumettra des recommandations à l'approbation finale du Conseil des ministres.

**L'approbation de la politique.** Au Conseil des ministres, le Premier ministre et les ministres peuvent exprimer franchement et ouvertement leurs points de vue sur une initiative avant de prendre une décision définitive. Les fonctionnaires des ministères sont rarement invités à assister à cette réunion. Conformément au principe de la responsabilité collective, toutes les décisions prises par le Conseil des ministres ont l'appui de tous les ministres. La convention relative au caractère confidentiel des réunions du Conseil des ministres protège les délibérations de toute divulgation, sauf dans les cas où une déclaration publique est expressément autorisée.

profondeur et, dans le cas de ceux qui sont soumis aux décisions finales du Conseil des ministres, présentent un rapport et des recommandations qui sont d'abord examinés par le Conseil des politiques et des priorités.

Ces sous-comités ne sont pas des comités d'orientation permanents: ils ont plutôt une existence limitée et sont chargés de dossiers bien spécifiques. Par conséquent, le nombre et le mandat des sous-comités varient en fonction des priorités et cessent d'exister dès la fin de leur mandat.

Les sous-comités sont composés de ministres et d'adjoints parlementaires. Ils ne sont pas limités quant au nombre de membres qui peuvent en faire partie. En général, les sous-ministres assistent et participent aux délibérations. Lorsque des dossiers concernent des ministères dont les ministres ne sont pas membre du sous-comité qui en est chargé, les ministres et les sous-ministres compétents sont alors invités à participer aux travaux.

**Le Comité des lois et des règlements** (CMLR) examine les projets de loi et de règlement, les pétitions au lieutenant-gouverneur en conseil et certains décrets du conseil et fait des recommandations au Conseil des ministres. C'est au sein de ce comité que sont prises la plupart des décisions d'ordre législatif.

En ce qui a trait à la législation, les mémoires présentés au Conseil des ministres à l'appui des projets de loi sont d'abord examinés par le CPP et le Conseil des ministres, et ensuite par le CMLR qui vérifie s'ils correspondent aux procès-verbaux du Conseil des ministres et s'ils sont corrects sur le plan juridique. De plus, le CMLR se penche sur les questions d'orientation et de mise en oeuvre soulevées par la rédaction détaillée et qui ne sont pas abordées spécifiquement dans les procès-verbaux du Conseil des ministres, lesquels sont habituellement rédigés à un niveau d'orientation plus élevé.

La plupart des règlements sont soumis directement au CMLR qui les examine du point de vue de leur orientation et de leur mise en oeuvre et sur le plan juridique. Lorsqu'ils ont d'importantes répercussions sur les orientations ou sur les finances ou les ressources, ils doivent d'abord être examinés respectivement par le CPP et le Conseil de gestion du gouvernement. Les règlements sont élaborés par les ministères en collaboration avec le Bureau des conseillers législatifs dont le rôle est de vérifier leur justesse du point de vue juridique.

**Le Conseil de gestion du gouvernement** est le comité chargé de décider de la façon dont le gouvernement gère ses opérations et la fonction publique. En vertu du mandat que lui confère la loi, le Conseil examine et approuve les budgets de dépenses des ministères, parallèlement aux plans d'activités et au processus d'affectation des ressources, qui sont ensuite soumis à l'Assemblée législative. Le Conseil est également chargé d'approuver toutes les politiques relatives aux finances, à la gestion des ressources humaines et à la gestion administrative au moyen de directives et de lignes directrices.

d'orientation et peuvent parrainer un projet de loi à l'Assemblée législative. Conformément au principe de responsabilité collective, les adjoints parlementaires doivent prêter le **serment de discrétion** afin de favoriser la tenue de délibérations franches et ouvertes au cours des réunions. Les nominations au sein des comités du Conseil des ministres sont faites selon les directives du Premier ministre ou, dans le cas des comités statutaires, au moyen d'un décret.

Outre le fait que des adjoints parlementaires sont membres des comités du Conseil des ministres, l'ensemble du **caucus du gouvernement** (le « caucus ») participe au processus décisionnel. Le groupe se réunit toutes les semaines et passe en revue les projets de loi avant leur dépôt à l'Assemblée législative. Le Conseil des ministres a mis sur pied plusieurs commissions composées de membres du caucus et chargées d'examiner des dossiers particuliers et de lui faire des recommandations. De plus, les ministères peuvent également consulter les divers comités consultatifs du caucus, dont le mandat porte sur une vaste gamme de dossiers dont sont chargés les ministères. Enfin, les retraites du caucus ont invariablement lieu parallèlement à celles du Conseil des ministres et, à l'occasion, les membres du groupe sont invités à participer aux retraites du Conseil des ministres.

L'Assemblée législative compte 130 députés, dont 82 siègent du côté du gouvernement et 23 sont ministres (y compris le Premier ministre). Actuellement, 12 adjoints parlementaires participent aux travaux des divers comités non statutaires du Conseil des ministres.

## 1. Le Conseil des ministres et ses comités

Le **Conseil des ministres** est institué en vertu de la *Loi sur le Conseil exécutif* et est composé du Premier ministre et des ministres, y compris les ministres sans portefeuille. Il prend toutes les grandes décisions du gouvernement concernant les politiques, les finances, les ressources et les lois. Le secrétaire du Conseil des ministres et le sous-secrétaire sont généralement présents aux réunions. Le personnel des ministres est rarement invité à y assister, à moins d'avoir à y présenter un exposé bien particulier.

Les décisions du Conseil des ministres sont notées dans des procès-verbaux qui sont ensuite approuvés et signés par le secrétaire du Conseil des ministres et sont enfin transmis aux ministres et sous-ministres directement touchés par la décision.

Le **Conseil des politiques et des priorités** (CPP) est chargé d'établir le programme d'orientation stratégique et le cadre financier du gouvernement. En qualité de comité du Conseil des ministres chargé au premier chef des décisions d'orientation, le Conseil se penche sur la majorité des mémoires soumis au Conseil des ministres, de même que sur les rapports de ses sous-comités, et il soumet ses recommandations à l'approbation finale du Conseil des ministres.

Le gouvernement a établi un certain nombre de **sous-comités du CPP** qui sont chargés de donner des conseils dans des domaines particuliers. Les sous-comités examinent les dossiers en

I LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

En Ontario, le processus décisionnel relève du Conseil exécutif, mieux connu sous l'appellation de Conseil des ministres. Le système des comités du Conseil des ministres est la structure et le processus politiques sur lesquels repose la gestion des nombreuses décisions complexes nécessitant l'approbation du Conseil des ministres.

Les comités du Conseil des ministres peuvent être constitués par la loi ou selon les directives du Premier ministre ou du Conseil des ministres. Les comités du Conseil des ministres sont les suivants :

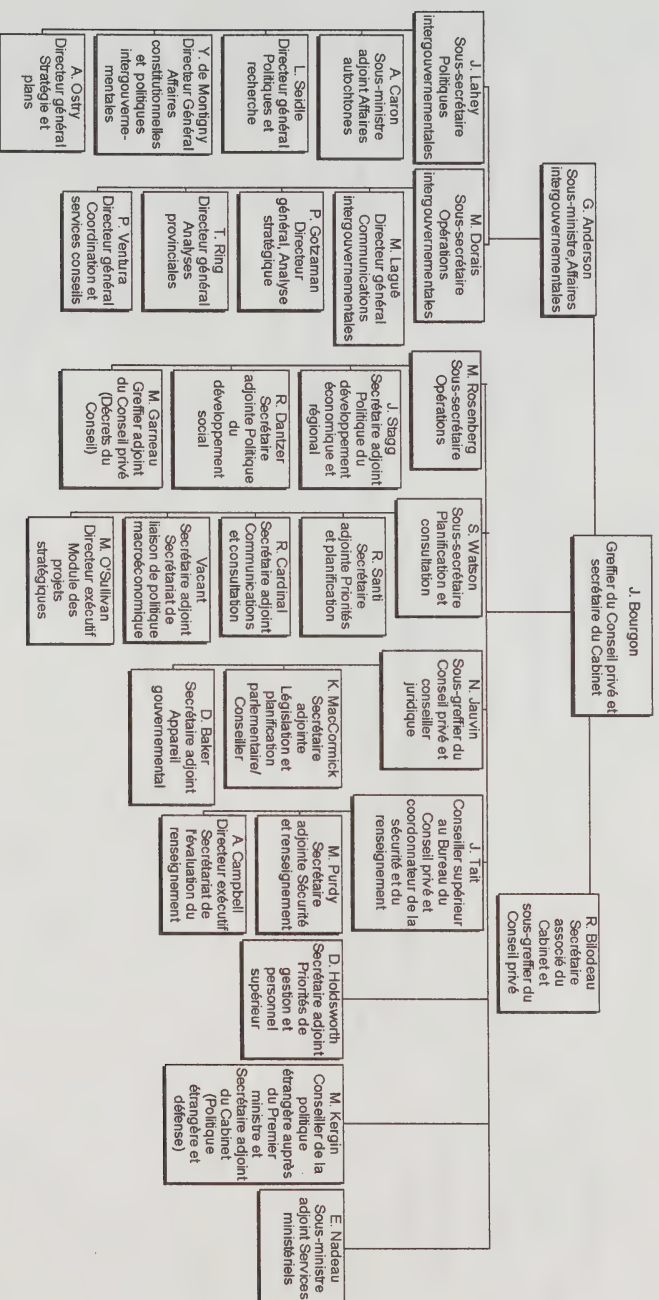
- Le Conseil des politiques et des priorités (7)<sup>2</sup>;
- Le Conseil de gestion du gouvernement (7);
- Le Comité des lois et des règlements (6/3);
- Le Comité de la privatisation (5);
- le sous-comité du Conseil des politiques et des priorités sur la mise en oeuvre de l'affectation des tâches (8/2);
- le sous-comité du Conseil des politiques et des priorités sur la coordination des politiques (7/3);
- Le Sous-Comité du Conseil des politiques et des priorités sur l'emploi et l'économie (8/2); et
- Le Sous-Comité du Conseil des politiques et des priorités sur les questions fédérales-provinciales (9/2).

Les **comités statutaires** (c.-à-d., le Conseil des politiques et des priorités et le Conseil de la gestion du gouvernement) sont composés uniquement de ministres du Conseil des ministres et la loi fixe le nombre de membres. Les **comités non statutaires** sont surtout composés de ministres, mais peuvent également comprendre des **adjoints parlementaires**. Ces derniers jouent un rôle de plus en plus important dans le processus décisionnel : ils participent aux délibérations des comités

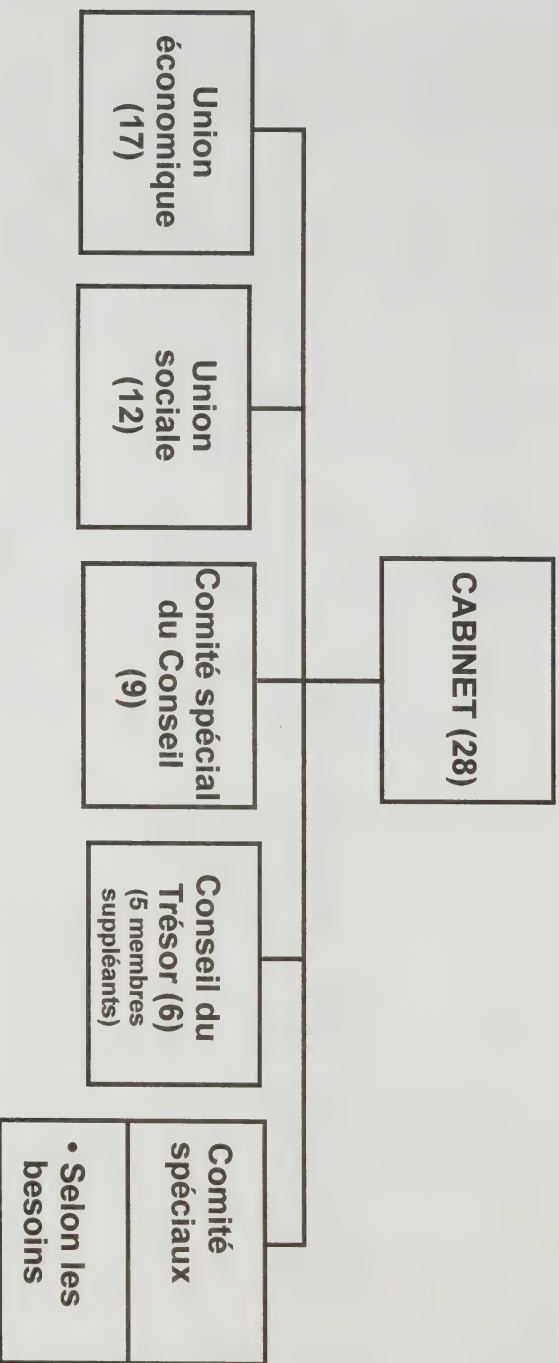
<sup>2</sup> Le premier chiffre apparaissant entre parenthèses représente le nombre de ministres faisant partie du Comité; le deuxième chiffre indique le nombre d'adjoints parlementaires, le cas échéant.

01-06-98

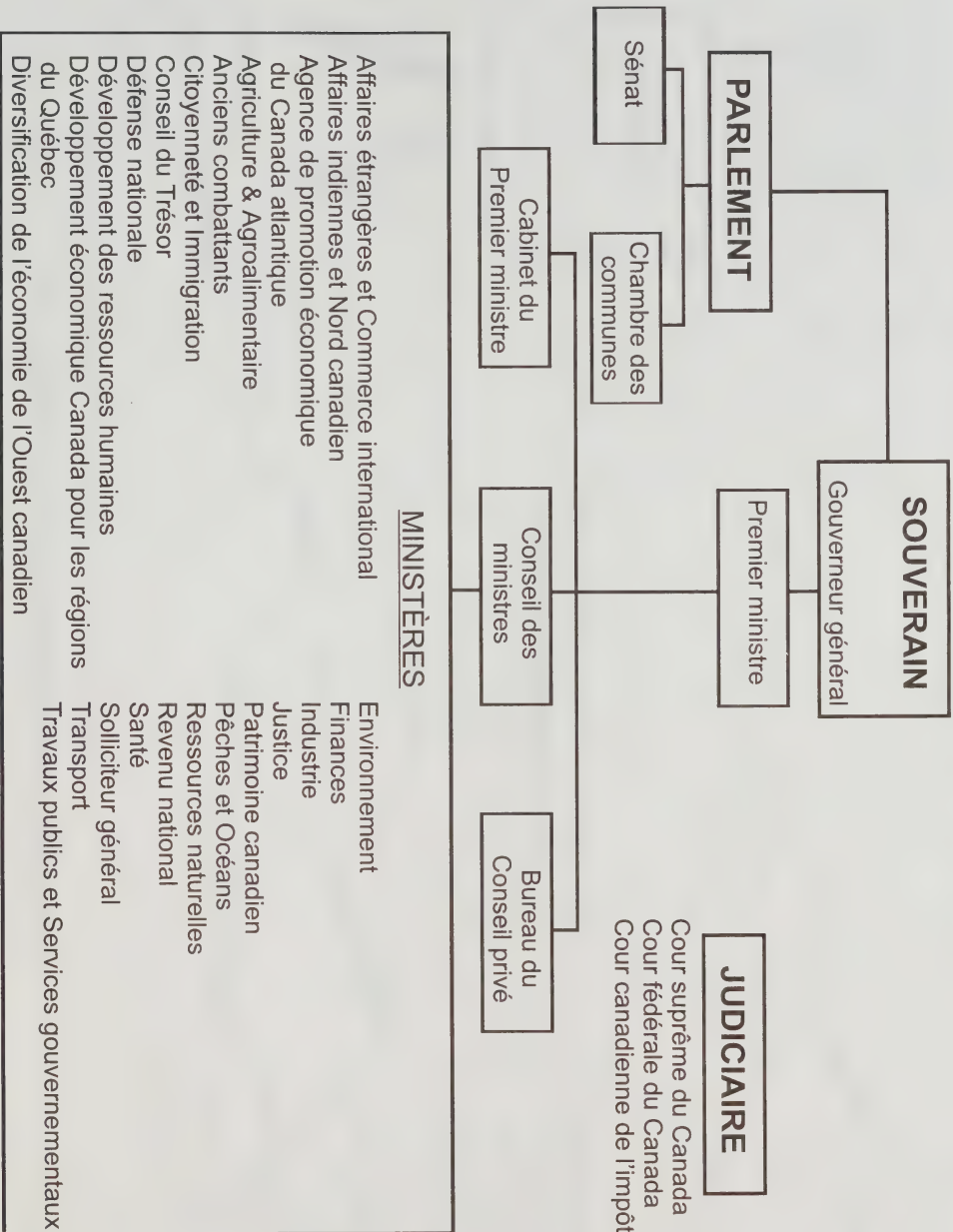
## Bureau du Conseil privé



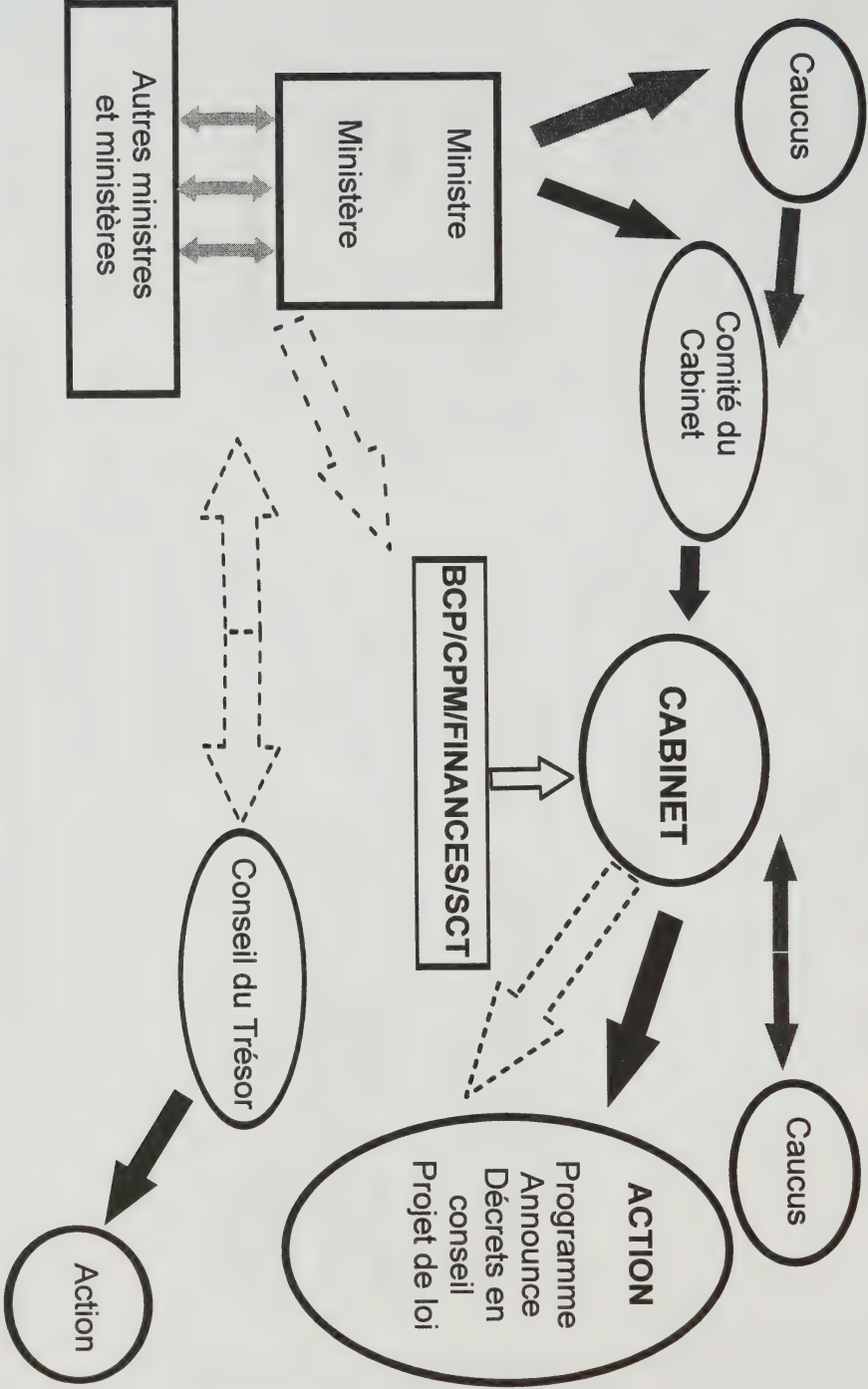
## Structure des comités du Cabinet



# La structure du gouvernement fédéral



Le traitement des dossiers au Cabinet



Le Bureau du Conseil privé joue un rôle de soutien auprès du Cabinet du Premier ministre et du greffier du Conseil privé à cet égard, et collabore avec le directeur des nominations lorsqu'il s'agit de recenser les postes vacants et d'interviewer des candidats potentiels. Le Bureau du Conseil privé veille au respect de la loi, de la réglementation et de la procédure et donne des conseils sur les questions de faisabilité, de rémunération, d'examen du rendement et de révocation des personnes nommées par le gouverneur en conseil.

1. La Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique est chargée de l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Elle s'assure que la dotation se fait conformément aux principes du mérite et de l'équité, et sans discrimination. La Commission veille à ce que les candidats retenus soient compétents, et elle est responsable devant le Parlement à cet égard. Elle est composée de trois commissaires, dont le président, nommés par le gouverneur en conseil.

La Commission est chargée du recrutement, de la sélection et de la nomination de personnes compétentes au sein de la fonction publique. Afin de répondre aux besoins en personnel des ministères et organismes de l'État, elle se livre à un recrutement actif partout au Canada. Elle effectue des examens périodiques dans les ministères qui bénéficient de cette délégation pour s'assurer qu'ils appliquent correctement les politiques de dotation. La loi offre par ailleurs des moyens de recours impartiaux pour contester les nominations et pour traiter les plaintes des employés. Elle est enfin chargée d'offrir certains programmes de formation et de perfectionnement du personnel.

Le 4 juin 1998, le Premier ministre a annoncé la création du Réseau du leadership, nouvel organisme horizontal au sein du portefeuille du Premier ministre. Le rôle du Réseau du leadership consiste à faciliter la gestion collective des sous-ministres adjoints et à aider les gestionnaires de tous les niveaux de la fonction publique à relever le défi du renouvellement.

2. Les nominations du gouverneur en conseil

Nombre de postes sont comblés par des nominations du gouverneur en conseil, y compris la majorité des postes supérieurs de la fonction publique. Plusieurs de ces postes exigent un travail intense qui comporte des décisions complexes.

Les nominations du gouverneur en conseil sont effectuées par le Gouverneur général sur recommandation du Conseil privé de la Reine pour le Canada, représenté par le Cabinet. Ces nominations se font au moyen d'un processus d'approbation qui émane de la prérogative du Premier ministre touchant les nominations faites par le gouverneur en conseil. Le Premier ministre est soutenu à cet égard par le directeur des nominations, qui fait partie de son cabinet et est chargé de rechercher des candidats chevronnés pour les divers postes à pourvoir. Le Premier ministre sollicite l'avis du greffier du Conseil privé dans le cas de certaines nominations, par exemple celles de sous-ministres et de sous-ministres adjoints.

### 3. Le ministère des Finances

Le ministère des Finances est aussi un organisme central ayant un rôle de coordination à jouer au sein du processus décisionnel. Le ministre des Finances a la responsabilité de la politique macroéconomique du gouvernement, y compris la politique fiscale et les dépenses fiscales. C'est à l'occasion de l'élaboration du budget qu'il établit le cadre financier à l'intérieur duquel le système de gestion des dépenses du gouvernement peut fonctionner de manière efficace.

Le ministère des Finances et le Secrétaire du Conseil du Trésor assurent la cohésion et l'efficacité du processus décisionnel en collaborant et en se consultant étroitement. Par l'intermédiaire du Bureau du Conseil privé, ces deux organismes donnent des avis au Premier ministre et aux comités du Cabinet touchant les politiques, les questions de financement connexes et les incidences économiques des propositions dont le Cabinet est saisi. Le ministère des Finances soutient son ministre et, à cette fin, maintient une importante capacité analytique en matière socio-économique.

## IV LE SYSTÈME DE GESTION DES DÉPENSES (SGD)

Le Secrétaire du Conseil du Trésor et le ministère des Finances sont les premiers responsables de l'application du système de gestion des dépenses (SGD) du gouvernement. Le SGD consiste en un examen constant de la répartition des dépenses destiné à évaluer les possibilités de réaffecter des ressources à des programmes revêtant une plus haute priorité. Il permet d'effectuer une meilleure planification stratégique à long terme et d'adapter les programmes et les services aux ressources disponibles, grâce à l'exécution des plans d'activités des ministères. Il favorise ainsi l'exercice d'une plus grande responsabilité financière par les ministères et les autres organismes de l'État.

Lors de l'élaboration du budget, le ministère des Finances tient compte des résultats du travail de consultation sur le budget et des avis des comités de politique du Cabinet touchant les priorités et les nouvelles initiatives du gouvernement. Le ministre des Finances fournit des avis sur les objectifs financiers et de dépenses et, en étroite collaboration avec le président du Conseil du Trésor, sur les possibilités de réaffectation des ressources et de réduction des dépenses.

Les plans d'activités des ministères sont également un élément important du SGD. Les ministères ont la responsabilité d'y déterminer comment les programmes existants doivent être modifiés pour permettre d'atteindre les objectifs de dépenses et de donner suite aux nouvelles priorités du gouvernement. Les plans d'activités visent à aller au delà de l'examen et de l'approbation traditionnels des autorisations de dépenses pour offrir une vue intégrée et stratégique de la gestion des ressources d'ensemble de chaque ministère, qui englobe les incidences humaines, financières et technologiques de l'exécution des programmes actuels et futurs.

favorise le perfectionnement professionnel des fonctionnaires. Les personnes recrutées apportent en effet leur expérience et leurs compétences particulières au travail qu'elles accomplissent au Bureau du Conseil privé et, à leur départ, elles emportent avec elles une meilleure compréhension des rouages du processus décisionnel central et des interrelations fondamentales dont il faut tenir compte lors de l'élaboration des programmes ou de la gestion des activités.

Comme le déclarait en 1971 Gordon Robertson, alors greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet : « Le Cabinet du Premier ministre est partisan, polarisé par la politique, et cependant attentif à la réalité administrative. Le Bureau du Conseil privé est non partisan, polarisé par l'administration, et cependant attentif à la réalité politique. [...] Nous nous renseignons librement et ouvertement les uns les autres si cela se révèle pertinent ou nécessaire pour le travail, mais chacun agit dans une perspective très différente. » Cette description des relations entre les deux organismes rend toujours compte de leurs rapports quotidiens. Malgré les différences importantes qui existent entre leurs mandats respectifs, le Cabinet du Premier ministre et le Bureau du Conseil privé travaillent en étroite collaboration pour fournir au Premier ministre et au Cabinet des avis de haute qualité qui tiennent compte des facteurs tant politiques qu'opérationnels.

Il existe des mécanismes de consultation pour faciliter la coordination des avis fournis au Premier ministre par le Bureau du Conseil privé et par le Cabinet du Premier ministre. Le Premier ministre se réunit quotidiennement avec son chef de cabinet et avec le greffier du Conseil privé. Il est alors mis au courant des questions de l'heure qui réclament son attention; de sa part, il soulève des questions et fournit des directives. Ces réunions permettent par ailleurs au chef de cabinet et au greffier d'évaluer les facteurs politiques et opérationnels sous-jacents à ces questions.

## 2. Le Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet établi par la loi; il se compose de six ministres responsables de la gestion des dépenses du gouvernement et des ressources humaines dans la fonction publique. Il est soutenu dans l'exercice de ces responsabilités par le Secrétaire du Conseil du Trésor. Bien qu'il incombe au ministère des Finances d'établir la politique générale touchant les recettes et les dépenses du gouvernement, le Conseil du Trésor veille à la gestion du budget et des crédits. Il exerce en outre une fonction de coordination lors de la préparation du budget des dépenses. Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Conseil du Trésor peut traiter toute question se rapportant à la gestion financière, ce qui lui donne voix au chapitre touchant les budgets des ministères, les dépenses, les engagements financiers, les recettes, les comptes, la gestion du personnel, ainsi que tous les principes régissant l'administration de la fonction publique. En somme, le Conseil du Trésor est l'employeur et l'administrateur général de la fonction publique.

Le Bureau du Conseil privé joue un rôle clé dans l'élaboration de la politique gouvernementale en aidant le Premier ministre à diriger et orienter le gouvernement. La coordination qu'exige la bonne exécution de cette tâche résulte en une collaboration étroite avec les ministères d'exécution, de même qu'avec le Cabinet du Premier ministre, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministre des Finances afin de s'assurer que les nouvelles propositions soient compatibles avec les objectifs et politiques d'ensemble du gouvernement, et que toutes les parties intéressées aient été consultées. Une fois les décisions prises par le Cabinet, le Bureau du Conseil privé veille à ce qu'elles soient communiquées aux ministères concernés et qu'elles soient mises en exécution.

Le Bureau du Conseil privé assure en outre la direction et la coordination des relations du gouvernement fédéral avec les gouvernements provinciaux et territoriaux. Cette responsabilité englobe la liaison avec ceux-ci et la prestation de conseils sur les questions constitutionnelles et les initiatives stratégiques dans l'optique des relations fédérales-provinciales.

Les modifications à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, adoptées en décembre 1992, ont donné une assise législative au rôle du greffier du Conseil privé comme « chef de la fonction publique ». À ce titre, le greffier est responsable de la qualité des conseils et des services de spécialistes professionnels et non partisans fournis par la fonction publique au Premier ministre et au Cabinet. En sa qualité de premier sous-ministre, le greffier du Conseil privé communique une vision et une orientation stratégique pour la fonction publique par son leadership au sein du groupe des sous-ministres. Les réunions hebdomadaires des sous-ministres, les groupes de travail de sous-ministres, le Comité de coordination des sous-ministres (CCSM) et le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) sont autant de moyens que le greffier utilise pour diriger le processus de planification et pour refléter les valeurs d'une fonction publique renouvelée.

Le greffier du Conseil privé a en outre la responsabilité de diriger les évaluations du rendement des sous-ministres. Elle les rencontre d'abord pour discuter de leurs objectifs pour la période à venir. À la fin de celle-ci, les sous-ministres procèdent à une autoévaluation de leur rendement. Il leur est demandé de commenter des points précis, comme les objectifs qu'ils ont atteints au regard de ce qui avait été déterminé auparavant, les éléments clés qui ont contribué à leur réussite (p. ex. leur style de direction), et leur contribution à l'ensemble du programme du gouvernement. Le greffier rencontre ensuite chaque ministre afin d'obtenir son avis sur le rendement du sous-ministre, du ministre et de l'équipe de gestion dans son ensemble. Le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) se réunit ensuite pour examiner et évaluer le rendement des sous-ministres en se fondant sur tous les avis reçus. Ce comité se compose des sous-ministres de tous les organismes centraux et de certains sous-ministres d'exécution, qui y siègent à tour de rôle. Les cotes finales sont approuvées par le Premier ministre.

Les agents du Bureau du Conseil privé proviennent souvent des ministères d'exécution et travaillent au Bureau du Conseil privé pendant une période déterminée à l'issue de laquelle ils assument de nouvelles responsabilités ailleurs dans la fonction publique. Ce genre de recrutement

Le Cabinet du Premier ministre conseille et soutient le Premier ministre, en sa qualité de chef de parti politique qui forme le gouvernement, sur les questions touchant les priorités, la stratégie et la tactique politiques, ainsi que sur les aspects politiques des nouvelles initiatives. Il est organisé de façon à assurer la liaison politique nationale avec les ministres, le caucus et le parti en général. Il appuie également le Premier ministre dans l'exercice de ses fonctions de député et traite toutes les questions intéressant sa circonscription. Une équipe de conseillers est également chargée de renseigner le Premier ministre sur les principales affaires se rapportant à l'évolution de la société canadienne et de la communauté internationale.

Les fonctions de soutien du Cabinet du Premier ministre englobent la gestion de son temps, la coordination de son programme et de ses déplacements, et la rédaction de la correspondance.

### III LES ORGANISMES CENTRAUX

Dans l'exercice de leurs fonctions, le Premier ministre et le Cabinet sont soutenus à la fois par les ministères d'exécution et par les organismes centraux. Ces derniers jouent un rôle clé dans l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques et des programmes gouvernementaux en veillant au partage de l'information, à la consultation et à la coordination entre ministres. Ils devraient fournir des avis et un appui intégrés au Premier ministre et au Cabinet sur les questions et les préoccupations intéressant l'ensemble du gouvernement.

#### 1. Le Bureau du Conseil privé

Le Bureau du Conseil privé soutient directement le Premier ministre dans l'exercice de toutes ses responsabilités de chef du gouvernement. Sous la direction du grefier du Conseil privé et du secrétaire du Cabinet, il sert de ministère de la fonction publique au Premier ministre et agit à titre de secrétariat du Cabinet et de ses comités.

À l'appui de la responsabilité du Premier ministre d'assurer l'efficacité et le bon fonctionnement du gouvernement, le Bureau du Conseil privé donne des conseils sur des questions comme l'organisation générale du gouvernement, la nomination de personnes à des postes clés et les mandats de ces hauts fonctionnaires.

En tant que secrétariat du Cabinet, rôle officialisé par décret en 1940, le Bureau du Conseil privé a la responsabilité du bon fonctionnement du Cabinet. Cela suppose non seulement d'assurer les services de secrétariat au Cabinet et à ses comités, mais encore, de donner des conseils au Premier ministre sur la structure générale du processus décisionnel. Le Bureau du Conseil privé fournit au Cabinet et à ses comités le soutien nécessaire pour préparer et tenir leurs réunions. Il les organise, en diffuse les ordres du jour, voit à la distribution de documents, fournit des avis au président de chaque comité sur les points à l'ordre du jour, rédige les procès-verbaux et consigne les décisions du Cabinet. Il gère en outre la marche des travaux pour s'assurer que le processus décisionnel fonctionne conformément aux normes établies par le Premier ministre.

Conformément à la longue tradition du gouvernement du Cabinet, seuls les ministres peuvent assister aux réunions du Cabinet et de ses comités. Les secrétaires d'État sont assermentés en tant que conseillers privés, tout comme les ministres, et peuvent être invités à accompagner les ministres responsables de leur portefeuille aux réunions du Cabinet ou de ses comités. Cela n'est pas le cas pour les secrétaires parlementaires, car ils ne font pas partie du Conseil des ministres et ne sont pas assermentés au Conseil privé. Le Premier ministre décide s'il y a lieu de faire des exceptions à ces usages. Le secrétaire du Cabinet assiste aux réunions du Cabinet, et certains hauts fonctionnaires y participent au besoin.

De façon générale, les travaux du Cabinet comprennent les mesures projetées en vue d'exécuter le programme du gouvernement, les questions présentant une urgence particulière, les affaires parlementaires, les questions politiques, l'examen des nominations de personnel supérieur, et toute autre affaire d'intérêt général pour la population canadienne ou pour le gouvernement.

Les questions sont normalement présentées par un ministre sous la forme d'un mémoire au Cabinet qui est soumis au comité du Cabinet compétent après avoir été distribué à tous les ministres. Le Premier ministre s'attend à ce que les questions soient débattues à ce stade. Les réunions du Cabinet ne doivent pas servir à mettre sur le tapis des aspects préliminaires se rapportant à la question à l'étude. Il incombe aux sous-ministres de s'assurer que les ministres intéressés soient informés suffisamment à l'avance des questions dont le Cabinet sera saisi. Ainsi, la majorité des délibérations collectives des ministres se déroule au sein des comités, et les rapports de ces derniers doivent être ratifiés par le Cabinet. Cela permet à ce dernier de se concentrer sur les questions prioritaires et sur les enjeux globaux de politiques publiques et leurs implications politiques. Il n'est pas demandé aux ministres de voter sur les diverses questions. Une fois que les discussions ont eu lieu et que les ministres ont exprimé leurs points de vue, le Premier ministre demande s'il y a un consensus. Les décisions, une fois prises, sont consignées et communiquées à l'ensemble du gouvernement.

## II LE CABINET DU PREMIER MINISTRE

Le Premier ministre est soutenu directement par deux organismes faisant partie de son portefeuille. Le Cabinet du Premier ministre comprend son personnel particulier et politique. Le Bureau du Conseil privé le sert à titre de ministère de la fonction publique et de secrétariat du Cabinet et de ses comités. Les rôles et mandats respectifs de ces deux organismes diffèrent grandement, mais ils sont sensibles au besoin de se consulter et de coordonner leurs efforts afin de mieux servir le Premier ministre et le Cabinet.

Le rôle précis du Cabinet du Premier ministre varie selon le style et les préférences du Premier ministre en exercice, et son organisation est laissée entièrement à la discrétion de celui-ci. Le Cabinet du Premier ministre actuel, que dirige le chef de cabinet, se compose d'employés à orientation politique et qui ne sont pas fonctionnaires.

La Constitution canadienne attribue à la Couronne les pouvoirs exécutifs prévus par notre système parlementaire de gouvernement responsable, mais, en pratique, ces pouvoirs sont exercés par le Premier ministre et par le Cabinet tant et aussi longtemps qu'ils ont la confiance du Parlement. Ces deux institutions fondamentales du régime parlementaire ne sont définies ni dans la Constitution ni dans la loi.

## I LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

La constitution du Conseil des ministres et la structure de prise de décision du Cabinet sont au nombre des plus importantes prérogatives du Premier ministre. Toutefois, les membres du Conseil des ministres ne font pas tous partie du Cabinet : le Conseil des ministres comprend actuellement 28 ministres (dont le Premier ministre) et neuf secrétaires d'État. Le poste de secrétaire d'État a été créé en novembre 1993 afin de secondar les membres du Cabinet et le gouvernement dans la poursuite des objectifs fixés par le Premier ministre.

Le Premier ministre a, de par ses fonctions, la prérogative d'organiser la prise de décision du Cabinet et de ses comités, d'établir l'ordre du jour des travaux du Cabinet et de désigner des présidents de comité chargés d'agir en son nom. Il existe actuellement quatre comités du Cabinet, soit :

- le Comité du Cabinet chargé de l'union économique (17)<sup>1</sup>;
- le Comité du Cabinet chargé de l'union sociale (12);
- le Comité spécial du Conseil (9); et
- le Conseil du Trésor (6).

Le Premier ministre peut en outre décider de constituer des comités spéciaux du Cabinet lorsque nécessaire.

Le processus décisionnel du Cabinet est guidé par certaines déclarations fondamentales sur la politique et les priorités du gouvernement : le discours du Trône fournit un cadre de politiques au Cabinet, et le travail d'établissement du budget, qui aboutit au dépôt du Budget des dépenses, établit le cadre financier. Ces deux cadres déterminent l'orientation d'ensemble du gouvernement et éclaireront les travaux des comités du Cabinet.

---

<sup>1</sup> Le chiffre figurant entre parenthèses indique le nombre de ministres faisant partie de chacun des comités du Cabinet.





La réflexion sur l'organisation et les modes de fonctionnement des appareils gouvernementaux étant un processus continu, les changements sont fréquents. Dès lors, ce document représente un « instantané » de l'état des choses au cours de la première semaine de juin 1998. Il se peut que des changements se soient produits entre-temps dans certains gouvernements.

J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier mes homologues, les secrétaires provinciaux et territoriaux du Cabinet, de leur généreuse collaboration et de leur appui. Sans eux, il n'aurait pas été possible de réaliser une telle étude. Autant cet échange de renseignements nous a été profitable, à nous les secrétaires du Cabinet, autant je suis convaincue que cette publication sera enrichissante pour les Canadiens et les Canadiennes.

Jocelyne Bourgon  
Greffier du Conseil privé  
et secrétaire du Cabinet

Bureau du Conseil privé  
Gouvernement du Canada

## AVANT-PROPOS

La proposition de réunir et d'échanger des renseignements sur les processus décisionnels et les organismes centraux des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, lancée lors de la réunion des secrétaires du Cabinet canadiens tenue à Kananaskis (Alberta), les 26 et 27 juin 1997, a suscité un intérêt considérable.

À titre de greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet du gouvernement du Canada, j'ai donc écrit à mes homologues des provinces et des territoires le 28 juillet 1997 afin d'obtenir des notes sur les pratiques de leurs gouvernements respectifs qui pourraient servir de base à une étude comparative.

Après avoir procédé à une analyse préliminaire de ces documents, James Hurley, du Bureau du Conseil privé, a communiqué avec le bureau de chacun des secrétaires du Cabinet afin d'établir des profils comparables pour chaque province et chaque territoire. Il était secondé par Catherine Hawara (Terre-Neuve, Alberta, Yukon, Colombie-Britannique, Québec, Ontario, Territoires du Nord-Ouest et Canada), Marie-France Kingsley (Saskatchewan et Manitoba) et Stacey Gillis (Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard et Nouveau-Brunswick). Philippe Lajeunesse était chargé de la révision finale du texte. Renée Guérin s'est occupée de la mise en page.

Des ébauches de profils ont été établies et soumises à chaque gouvernement pour examen, commentaires et approbation. Le présent document, qui constitue une première tentative de comparaison des processus décisionnels et des organismes centraux des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, incorpore les résultats de ce travail. Les profils qu'on y trouve respectent les désirs de chaque gouvernement quant à leur contenu et à leur présentation.

Ce document a servi de base à une discussion sur les organismes centraux et le processus décisionnel au cours de la dernière réunion des secrétaires du Cabinet canadiens, que nous avons tenue à Bouctouche (Nouveau-Brunswick), les 29 et 30 juin 1998. Nous avons convenu de l'utilité de mettre ce document à la disposition du public, tant pour permettre aux Canadiens de se familiariser avec le fonctionnement des gouvernements au Canada que pour stimuler le débat sur la conduite des affaires publiques.



# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos ..... v

CANADA ..... 1

ONTARIO ..... 13

QUÉBEC ..... 31

NOUVELLE-ÉCOSSE ..... 49

NOUVEAU-BRUNSWICK ..... 57

MANITOBA ..... 69

COLOMBIE-BRITANNIQUE ..... 79

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD ..... 83

SASKATCHEWAN ..... 95

ALBERTA ..... 111

TERRE-NEUVE et LABRADOR ..... 121

YUKON ..... 131

TERritoires du Nord-Ouest ..... 139

## Données de catalogage avant publication (Canada)

Canada. Bureau du Conseil privé.

Les processus décisionnels et les organismes centraux au Canada : les pratiques des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Également disponible sur l'Internet.

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Decision-making processes and central agencies in Canada.

Cat. no. CP22-62/1998

ISBN 0-662-63950-2

1. Canada--Provinces--Administration--Prise de décision.
2. Canada--Administration--Prise de décision.
3. Ministères--Canada--Provinces--Prise de décision.
4. Ministères--Canada--Prise de décision.
5. Administration publique--Prise de décision.
1. Titre.
- II. Titre: Decision-making processes and central agencies in Canada.

JL86.D4C32 1998

352.3'3'0971

C98-901371-5F

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 1998.

<http://www.pco-bcp.gc.ca>

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

On peut se procurer des exemplaires en communiquant avec le :

Centre d'information et de recherche

Bureau du Conseil privé

85, rue Sparks, pièce 1000

Ottawa (Ontario) K1A 0A3

Téléphone : (613) 957-5153 Télécopieur : (613) 957-5043

[biblio@pco-bcp.gc.ca](mailto:biblio@pco-bcp.gc.ca)

# Les processus décisionnels et les organismes centraux au Canada

Les pratiques des gouvernements fédéral,  
provinciaux et territoriaux

Bureau du Conseil privé  
Gouvernement du Canada



